



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohtamisen koulutusohjelma

ARTTU KALLI

**PK-YRITYKSEN MYYNTIPROSESSIN JOHTAMISEN
KEHITTÄMINEN**

Diplomityö

Prof. Hannu Kärkkäinen on hyväksytty
tarkastajaksi teknis-taloudellisen tiede-
kunnan kokouksessa 9.12.2009

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietojohdamisen koulutusohjelma

KALLI, ARTTU: Pk-yrityksen myyntiprosessin johtamisen kehittäminen

Diplomityö, 106 sivua, 1 liitettä (1 sivua)

Maaliskuu 2010

Pääaine: Tietojohdaminen

Tarkastaja(t): professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: Myynnin johtaminen, myyntiprosessi, prosessijohtaminen, lean-filosofia

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää kuinka pk-yrityksen myyntiprosessin johtamista voitaisiin kehittää. Prosessin johtamisen kehittämistä tutkittiin case-yrityksen kautta teemahaastattelulla. Jotta prosessia ja sen johtamista voitaisiin kehittää selvitettiin työssä aluksi ”as is” –prosessi, josta haettiin kehityskohteita.

Tavoitteen saavuttamiseksi haettiin vastausta seuraaviin päätutkimuskysymyksiin 1) Millainen on yrityksen nykyinen myyntiprosessi ja miten sitä ohjataan? 2) Miten nykyistä myynnin prosessia voidaan kehittää? Ratkaisun löytymiseksi näihin kysymyksiin tarkasteltiin työssä myös myyntiprosessin hyvyyden mittaamista, myynnin johtamisen keinoja sekä myyntiprosessin tehokkuuden johtamista. Tämän lisäksi työssä haettiin vastausta lean-filosofian soveltumisesta myynnin johtamiseen.

Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin myynnin johtamisen problematiikkaa ja myyntiprosessien hahmottamista alan kirjallisuuden sekä artikkelien pohjalta. Problematiikkaan pureuduttiin sekä sitä ratkottiin lean-metodien avulla samalla tutkien kuinka lean-filosofiaa voitaisiin hyödyntää myynnin johtamisessa. Tärkeimmät lopputulokset teoriaosuudessa olivat myyntiprosessin hahmottaminen lean-metodien ja Six sigma -laatuajattelun mukaisesti suppilomallisenä ja asiakaslähtöisyyden sekä mittaamisen tärkeys. Näiden nykytilaa sekä soveltuvuutta pk-yrityksen myynnin johtamiseen selvitettiin case-yrityksessä haastattelujen pohjalta. Empiirinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna haastatteleamalla kaikkia yrityksen myyjiä sekä kolmea myyntijohtoon kuuluvaa henkilöä (N=13). Haastattelun teemat ja kysymykset suunniteltiin teorian pohjalta.

Työn lopputuloksena voitiin todeta myyntiprosessin hahmottamisen suppilomallisenä tuovan lukuisia parannuksia yrityksen myynnin johtamiseen sekä haettuun avoimuuteen. Samoin huomioitiin, että johtamisen painopistettä tulisi siirtää entistä enemmän tulosten johtamisen sijasta tekojen johtamiseen. Perinteisesti vain tuotannon johtamisen teoriana pidettyä lean-filosofiaa voi tutkimuksen perusteella pitää hyvin soveltuvana ja uusia näkökulmia tuovana pohjana nykyajan korkeilla tuottavuuden vaatimuksilla olevaan yrittäjämaailmaan myös myynnin puolelle.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

KALLI, ARTTU: Development of Small Business Sales Process Management

Master of Science Thesis, 106 pages, 1 appendices (1 pages)

March 2010

Major: Business Information Management

Examiner(s): Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: Sales management, sales process, process management, lean management

The objective of this work was to study how the sales process of a small business could be developed. The development of the process was studied through a case-company using a theme interview. To enable the development of the process and process management the work constructed an "as is" process in the beginning which was studied for further developments.

To fulfill the research objectives, the answers to the following main research questions were? studied 1) How does the present sales process work and how is it managed? 2) How can the present sales process be developed? To find the answer to these question, the following topic was also examined in this study: measurement of the performance of the sales process, the methods of sales process management, the management of the performance of the sales process. In addition to these, the study also focused on the possibilities of lean-philosophy in sales management.

In the theory part of the study the ways of sales management and the visualization of a sales process were studied through literature and scientific articles. The problem was examined through lean methods along with the study of how lean philosophy could be used in sales management. The main results from the theoretical part were the visualization of the sales process as a funnel with lean-methods and Six sigma principles. Also the customer oriented approach and the importance of measurements were highlighted. The as is situation of these points and the suitability of them for small business sales management was studied in the case-organization through interviews. The empirical study was carried out using a theme interview where sales persons and sales management was interviewed.

As a result of this study it can be said that the visualization of the sales process as a funnel creates several positive outcomes to the management and openness of the company's sales process. Also the focus of management should be directed more towards the action rather than the results. Lean management, which has originally been considered only as theory for production, can be considered also as a well working concept for sales management.

ALKUSANAT

Diplomityön kirjoittaminen on itselleni monivuotisen opiskelujen loppuhuipentuma, joka päättää yhden mieleenpainuvan elämän vaiheen. Aika on ollut antoisaa ja mielenkiintoista ja voisinkin verrata sitä vuoren valloittamiseen ja sieltä turvallisesti takaisin maan kamaralle laskeutumiseen. Matkan aikana oppii aina paljon uuta ja ihmeellistä, jota voi hyödyntää niin tulevaisuissa seikkailuissa kuin jo seuraavien pienempien etappien saavuttamisessa. Omalta osaltani diplomityöprosessin aikana koin oppivani enemmän kuin mitä olin kuvitellutkaan niin työni aiheesta kuin akateemisesta opiskelusta yleensäkin.

Suuri kiitos tästä kuuluu työni ohjaajalle, professori Hannu Kärkkäiselle, joka on jaksanut tukea työni valmistumista ja oppimisprosessiani useiden tapaamisten ja keskustelujen kautta. Näistä keskusteluista koen olleen suunnatonta hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa ja oman osaamiseni ja akateemisen näkemykseni kehittymisessä.

Haluaisin kiittää myös ystäviäni ja työkavereitani jotka ovat tukeneet opiskeluani näiden useiden vuosien aikana sekä antaneet ymmärrystä ja tarvittavaa tsemppiä kaikkien kohtien suorittamiseksi. Työkavereilleni kuuluu myös kiitos työn haastattelusta ja keskusteluista, jotka ovat mahdollistaneet työn tekemisen. Samoin haluaisin kiittää työnantajani mahdollisuudesta saada kehittyä yrityksen mukana kasvun taipaleella.

Erityiset kiitokset haluaisin osoittaa perheelleni kaikesta siitä tuesta ja kannustuksesta, jota olen saanut. Ilman teiltä saatua tsemppausta, energiaa ja lämmintä huolehtimista tämä työ tai muukaan opiskeluni ei olisi onnistunut. Suurin kiitos kuuluu teille, rakas perheeni.

Courmayeur, Italia 16.3.2010

Arttu Kalli
Satamakatu 6 c 54
33200 Tampere

puh 040-7530715

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	i
ABSTRACT	ii
ALKUSANAT	iii
SISÄLLYS	iv
LYHENTEET JA MERKINNÄT	viii
1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2. Case-yrityksen esittely	3
1.3. Tutkimustavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	4
1.4. Metodologia	6
2. MYNNIN JOHTAMINEN	7
2.1. Myynnin johtaminen ja myynnin merkitys yritykselle	7
2.2. Myynnin johtamisen keinot ja välineet	9
2.3. Myynnin suunnittelu	10
2.4. Tavoitteet myynnissä	12
2.5. Myynnin mittaaminen ja mittarit	13
3. PROSESSIT MYNNIN JOHTAMISESSA	17
3.1. Menestyvän yrityksen kilpailukyky ja kyvykkyys	17

3.2. Prosessien johtaminen	20
3.3. Prosessien mallinnus ja kuvaaminen.....	21
3.4. Tavat kuvata myyntiprosessia	22
3.4.1. Lineaarinen myynnin prosessi	22
3.4.2. Myyntisuppilo.....	26
3.4.3. Myyntisykli	32
3.5. Myynnin prosessien mittaaminen	33
3.6. Myynnin prosessien kehittäminen.....	33
3.6.1. "As is" ja "to be" -prosessit.....	33
3.6.2. Prosessien asiakaslähtöinen kehittäminen.....	34
4. MYNNIN JOHTAMISEN TEHOSTAMINEN LEAN PERIAATTEIDEN KAUTTA.....	36
4.1. Lähtökohdat lean-filosofian käyttämiseen myynnin johtamisen teorianäkökulmasta	36
4.2. Lean-filosofian historia.....	37
4.3. Lean-lähtökohdat.....	38
4.4. Lean-toiminnan tavoitteet	41
4.4.1. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tekniset myynnin tukijärjestelmät.....	42
4.5. Lean ja Six Sigma.....	44
4.5.1. Ongelmat myyntiorganisaatiossa Six sigman kannalta.....	45
4.6. Lean-myynti	46

4.7. Lean-kehitysprosessi	48
4.8. Kehitysaskeleet prosessin muutoksessa kohti lean-periaatteita noudattavaa toimintaa	50
4.9. Organisaation sitoutuminen kehitysprojektiin.....	52
4.10. Lean-kehitysprosessin työkalut	54
4.10.1. Kaizen	54
4.10.2. Kehitysprosessin kulku	55
4.11. Lean-myyntin kehittäminen	57
4.11.1. Lean-myyntiprosessi.....	58
5. MYYNIN NYKYTILANNE CASEYRITYKSESSÄ.....	64
5.1. Aineiston hankinta ja käsittely.....	64
5.2. Case-yrityksen nykyinen myyntiprosessi	66
5.2.1. Yrityksen myyntiorganisaatio	66
5.2.2. Myyntiprosessin kuvaaminen	68
5.2.3. Julkisten hankintojen myyntiprosessi.....	71
5.2.4. Nykyiset mittarit myyntiprosessissa	72
5.2.5. Hyödynnettävät tietojärjestelmät	74
5.3. Kehittämistarpeet nykyisessä myyntiprosessissa	76
5.4. Nykyinen myynnin ohjaus	83
5.5. Myynnin merkitys yrityksessä	84
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO	85
6.1. Myyntiprosessi ja organisaatio.....	86

6.2. Myyntiprosessin organisointi.....	89
6.2.1. Myynnin suppilo.....	91
6.3. Myyntiprosessin mittaaminen	93
6.4. Lean-filosofian tuoma hyöty verrattuna perinteisiin myynnin johtamisen menetelmiin	97
6.5. Arvio tutkimuksen onnistumisesta	99
6.6. Jatkotutkimusideat.....	100
LÄHTEET	102

LYHENTEET JA MERKINNÄT

CRM	Asiakkuudenhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management)
PDCA	Suunnittele, Tee, Tarkista, Toimi (Plan, do, check, act)
DMAIC	määrittele – mittaa – analysoi – paranna – kontrolloi (Define – Measure – Analyze – Improve – Control)
JOT	juuri oikeaan tarpeeseen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Yrityselämän perusta on hyvä ja onnistunut myynti. Yritys on olemassa tarjotakseen asiakkailleen tuottamia tuotteita tai palveluita, joista asiakas on valmis maksamaan. Myynnin tuomalla tulolla yritys rahoittaa toimintansa, kehityksensä, työntekijöiden palkat sekä kaikki muut kulut mitä yrityksellä on. Loppujan lopuksi yrityksen pitäisi pystyä tekemään voittoa omistajilleen, jotta sen toiminta olisi onnistunutta. Yritykselle onnistunut myynti on siten elämän ja kuoleman kysymys ja tärkeä osa kokonaisuutta.

Yrityksissä myyntiprosessi muodostaa koko yrityksen toiminnassa yhden tärkeän lenkin muiden yrityksen prosessien kuten tuotekehityksen, markkinoinnin ja hallinnon kanssa. Ideaalitulanteessa kaikki yrityksen eri toiminnot pystyvät toimimaan luontevasti yhdessä toistensa kanssa saumattomalla yhteydellä, vaikkakin usein ajatellaan jokaisen toiminnon muodostama yksilökokonaisuus.

Suomalaisia yrityksiä kritisoidaan yleisesti myynnin ja markkinoinnin taitojen huonoudesta ja osaamattomuudesta. Esimerkiksi Zeimann kuvaa joulukuussa 2009 artikkelissa ”Surkea markkinointi kaataa suomalaisyrityksiä”, että ”Asiakkaiden löytäminen on aloittavien suomalaisyritysten suurin vaikeus. Uusista yrityksistä selvästi alle puolet on elinkelpoisia. Tyypillisen uuden yrittäjän tuotteet ovat yleensä kunnossa, mutta niitä ei osata myydä asiakkaille.”

Suomessa ajatellaan yleisesti, että riittää kun tuote on kunnossa, niin silloin yritys menestyy. Tämä muodostaa kuitenkin heikon lähtökohdan yrityksen toiminnalle myynnin johtamisen kannalta, koska myös myyntiin täytyy keskittyä ja sitä tulee tukea. Erityisesti ongelmat myynnin ohjauksessa ja tehossa koskevat pk-yrityksiä, koska niillä ei ole yhtä massiivisia organisaatioita tukemassa kehitystoimenpiteitä kuin suurilla kansainvälisillä yrityksillä.

Pk-yritykset lähtevät usein liikkeelle yhden tai kahden henkilön yrityksistä ja laajentuvat tästä suuremmiksi oman onnistumisen kautta. Yritykset ovat aiemmin perustuneet niin voimakkaaseen ideaan tai tuotteeseen, että se on riittänyt niille erilaistamisen ja erikoistumisen kautta strategiseen yliveraisuuteen. Siten ne ovat olleet menestyviä ja toimivia yrityksiä alusta lähtien ensimmäisten toimintavuosiensa aikana.

Yritysten koon kasvaessa myös vaatimukset niiden menestymiselle muuttuvat. Yritysten laajennuttua ei välttämättä riitä pelkkä ylivertainen tuote, vaan tarvitaan lisää menestystekijöitä. Ennen pitkää myös kilpailijat pystyvät väistämättä kuroma umpeen tuotteiden yliveritiset ominaisuudet. Tällöin joudutaan alkamaan miettiä yliveritistamista operatiivisten ominaisuuksien kautta. Tämä tarkoittaa myynnin ohjauksen tehostamista ja muuttamista ammattimaisemmaksi sekä laadukkaammaksi.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia miten pienen ja keskisuuren yrityksen myyntiprosessia ja sen ohjausta voitaisiin kehittää. Kehittämistä tutkitaan case-yrityksen haasteiden kautta. Case-yritys edustaa historialtaan hyvinkin tavanomaista suomalaista menestystarinaa, jossa kahden hengen autotalliyritys on onnistuneiden tuotevalintojensa kautta laajentunut kahdenkymmenen vuoden aikana yli kahdensadan hengen kansainvälistymistä tavoittelevaksi yritykseksi.

Case-yrityksen haasteena ovat olleet muuttuvat markkinat sekä erityisesti 2008 alkanut maailmanlaajuinen taloudellinen epävarmuus. Talouden taantuma on heijastunut yrityksen toimintaan monilta eri suunnilta. Samalla kun yrityksen omat asiakkaat ovat alkaneet hidastamaan investointiprojektejaan ja siirtämään osaa vähemmän kriittisistä hankinnoista pidemmälle tulevaisuuteen myös tavarantoimittajat ovat alkaneet pienentämään omia varastojaan. Tämä on tuonut yritykselle lisää haasteita, koska olisi kyettävä ennakoimaan tulevia tarpeita huomattavasti aikaisempaa täsmällisemmin ja pidemmällä aikavälillä. Samanaikaisesti olisi myös koetettava pitää hankalassa markkinatilanteessa varastot mahdollisimman pieninä. Ennakointi lisää haastetta myynnin ohjaukseen ja kehittämiseen.

Yrityksen henkilöstöllä on ennen taantumaa ollut hyvinkin vapaata toimia oman tapansa ja halunsa mukaisesti, eikä varsinaista systemaattista myynnin ohjausta tai myynnin johtamista ole tarvinnut tehdä. Jokainen myyjä on ollut vastuussa omasta tavastaan toimia, jolloin tulosten on annettu puhua puolestaan. Samoin tiedot myynnin toiminnasta ovat

olleet enemmän tai vähemmän hajallaan, eikä täsmällistä myyntiprosessia ole kuvattu yrityksessä aiemmin.

Case-yrityksen kokonaisuus myynnin ohjauksessa on myös monissa kohdin ilman selkeää päämäärää. Myyntiprosessi on hioutunut toimimaan nykyisellä tavallaan niin monen vuoden aikana, että selkeää prosessin johtamista ei ole tarvittu. Kokonaisuus on toiminut omalla tavallaan kuten tähänkin asti, mutta vaikeutuneissa markkinatilanteissa prosessin antama informaatio ei ole enää riittävällä tasolla yrityksen johdon käyttöön. Tämä lisää tarvetta prosessin suunnittelussa.

Hankala talouskriisi sekä siitä seuranneet markkinavaikkeudet ovat osaltaan vaikuttaneet myös myynnin ohjauksen ja raportoinnin uusiin tarpeisiin yrityksessä. Nykyisellään yrityksen johto ei juuri omasta näkemyksestään tiedä kuinka myyjät toimivat ja kuinka he tekevät töitään. Tämä lisää epävarmuutta ja tulee ilmi johdon asenteessa myyjiä kohtaan tilanteissa, joissa jäädään tavoitellusta myynnistä. Johto ei siksi ole vakuuttunut, että kaikki tarpeelliset toimenpiteet on tehty.

Yrityksen lähtökohtana tälle työlle on selvittää millainen myyntiprosessi yrityksessä on tällä hetkellä käytössä ja kuinka myyntiprosessia tällä hetkellä ohjataan.

1.2. Case-yrityksen esittely

Fysioline Oy on vuonna 1990 perustettu liikuntaan ja terveydenhoitolaitteisiin erikoistunut yritys. Yrityksen historia lähtee liikkeelle fysioterapeuteille ja hierojille suunnattujen hierontapöytien valmistuksesta ja myymisestä tamperelaisessa autotallissa. Yritys on kasvanut kahdenkymmenen toimintavuotensa aikana nykyisellään yli 200 työntekijän yritykseksi, jolla on toimintaa Suomen lisäksi Virossa ja Ruotsissa.

Asiakkaita ovat pääasiassa hoito- ja kuntoutuslaitokset, kuntosalit sekä sairaalat. Tuotevalikoimaan kuuluvat ammattilaisille suunnatut kuntosalilaitteet, fitness tuotteet, IcePower-kylmähoitotuotteet, kuntoutuksessa käytettävät sähköhoitolaitteet ja restoraattorit, hoitopöydät sekä muut fysioterapia- ja kuntoutusalan hoitotuotteet ja -laitteet.

Tuotteet yritys hankkii ostamalla ne kansainvälisiltä tavarantoimittajilta niin Euroopasta, Aasiasta kuin Amerikastakin. Yrityksen toimintoihin kuuluu myös farmasiantuottei-

den tuotekehitys ja valmistaminen omassa tuotantolaitoksessa. Tunnetuimpana tuotteena ovat Ice Power kylmähoitotuotteet.

Yrityksen toiminta on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka jakaantuvat niin tuote kuin asiakaslähtöisestikin. Liiketoimintayksiköt ovat terveysala, liikunta-ala sekä farmasia. Terveysalan liiketoimintayksikkö myy fysioterapia ja kuntoutustarvikkeita sairaaloille ja kuntoutuslaitoksille sekä yksittäisille hierojille. Liikunta-alan liiketoiminta muodostuu sitä vastoin kaupallisista liikuntakeskuksista, yritysasiakkaista sekä kunnallisista toimijoista, joille toimitetaan monipuolisesti kaikkia liikuntakeskuksissa tarvittavia tuotteita. Pääasiassa tuotteet koostuvat investointituotteista, kuten kuntosalilaitteista.

Farmasiapuolen myyntikanavana toimivat apteekit ja päivittäistavarakaupat, joille yritys valmistaa kylmägeeliä sekä erilaisia desinfiointituotteita. Tämä toiminta eroaa edellä mainituista myyntiorganisaatioista, koska tässä kontaktointi loppuasiakkaaseen hoidetaan jälleenmyyjien sekä viennin maahantuojaan kautta. Siten myyntiprosessi sekä myynnin järjestäytyminen eroavat tällä puolella tuotemyyntiorganisaatioista.

Palvelupuolta yrityksessä edustaa huolto-organisaatio, joka käsittää kaikkien yrityksen toimittamien laitteiden huollon sekä ylläpidon. Yritykselle palveluliiketoiminta kasvaa jatkuvasti kun huollettavien laitteiden määrä lisääntyy. Huolto-organisaatio vastaa yrityksen palveluiden myynnistä

Tutkimuksen aikana yrityksen toiminta aloitti laajentumisen yritysostojen seurauksena, jolloin yritykseen liittyi samalla alalla olevia yrityksiä tytäryrityksinä. Nämä yritykset kuitenkin jatkoivat toimintaansa omina erillisinä yksiköinä, koska niiden tarjoamat tuotteet eroavat emoyrityksen tuotteista ja palveluista.

1.3. Tutkimustavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Edellisessä kappaleessa kuvatuista lähtökohdista yrityksen johdon tarpeena on tämän työn kautta ollut selvittää myynnin ohjauksen kehittämisen mahdollisuuksia. Koska johdolla ei ole tällä hetkellä tarkkaa kuvaa miten myyntiä ja myynnin ohjausta voitaisiin

kehittää, oli kehittämistä tarkoitus lähteä tarkastelemaan modernien kansainvälisten metodien kautta.

Tutkimusmetodiksi valikoitui prosessijohtamisessa paljon käytetty tapa, jossa ensin selvitetään millainen on yrityksen nykyinen prosessi. Tämän jälkeen tätä prosessia analysoimalla voidaan alkaa suunnittelemaan ja hahmottamaan kehityskohteita prosessiin.

Työn tavoitteena ei ole muodostaa täysin uutta myyntiprosessia yritykselle, vaan etsiä kehityskohteita sekä mahdollisuuksia kehittämiseksi yrityksessä. Uuden myyntiprosessin kehittäminen ja implementointi ovat siten rajattu ulos tämän työn tavoitteista ja ovat mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Siten tutkimuskysymyksiksi ovat muodostuneet:

Päätutkimuskysymykset:

Millainen on yrityksen nykyinen myyntiprosessi ja miten sitä ohjataan?

Miten nykyistä myynnin prosessia voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymykset:

Miten myyntiprosessin tehokkuutta ja hyvyttä voidaan arvioida ja mitata?

Miten nykyinen myyntiprosessi toimii?

Kuinka myyntiä ja myynnin prosessia voidaan johtaa?

Miten nykyistä myyntiprosessia voidaan tehostaa parantamaan yrityksen tuloksia ja tuottavuutta?

Mitä uutta lean-filosofia tuo myynnin johtamiseen?

1.4. Metodologia

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty case-tutkimusta eli tapaustutkimusta. Case-tutkimuksessa keskitytään ennalta rajattuun kohteeseen tietyssä eristetyssä ympäristössä. Kohdetta pyritään analysoimaan ja ymmärtämään useita erilaisia tiedonhankintatapoja käyttämällä. Case-tutkimusta ei voida pitää täysin itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, vaan erilaisten ilmiöiden tarkasteluun soveltuvana toimintatapana. Tässä työssä käytetään kriittistä case-tutkimuksen menetelmää, jossa lähtökohtateoriaa tarkastellaan siihen oleellisesti kuuluvien, ennalta määriteltyjen muuttujien kautta. Case-tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija seuraa tutkimusprosessia läheltä ja sitoutuu siihen pitkäksi aikaa (Tanskanen 2003)

Case-tutkimus etenee vaiheittain niin, että alussa määriteltyä ja tutkittua teoriaa tarkastellaan tutkimusprosessin aikana erilaisten havaintojen kautta. Teoriaa voidaan kehittää prosessin aikana ja prosessin päätyttyä voidaan koota yhteen kertyneet havainnot ja niiden perusteella muotoutuneet päätelmät. (Salmi 2000)

Tärkeää case-tutkimuksessa on tutkittavan ilmiön rajaaminen. Rajaamalla aihetta tarkasti on mahdollista keskittää olennaiseen tutkittavaan asiaan ja jättää ulkopuolelle epäolennaiset seikat (Tanskanen 2003). Myös tutkittavien kohteiden määrittely on tärkeää. Case-tutkimukselle on tyypillistä läheinen vuorovaikutus tutkittavan ilmiön kanssa. Tämä tarkoittaa, että tutkijan on voitava olla seuraamassa tutkimuskohdetta riittävän läheltä. (Salmi 2000).

Case-tutkimuksessa aineisto voidaan hankkia haastattelujen, kyselyiden sekä osallistuvan havainnoinnin kautta. (Anttila 1999) Case-tutkimuksen erottaa survey-tutkimuksesta tutkimuskohde. Case-tutkimuksessa kohteena on suuri joukko muuttujia suppeassa kohteessa kun taas survey tutkimuksessa käytetään pientä joukkoa muuttujia laajassa kohteessa. (Aalto-Marjosola 1999)

Case-tutkimuksen heikkoutena on tutkimuskohteen ja tutkijan vuorovaikutuksen läheisyys, joka saattaa kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuuden. Tätä vältetään rajauksen avulla. (Anttila 1999)

2. MYYNIN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan millainen merkitys myynnillä on yritykselle ja mitä ylipäättään on myynnin johtaminen yrityksessä. Samalla liitetään myynti osaksi yrityksen toiminnan kokonaisuutta.

2.1. Myynnin johtaminen ja myynnin merkitys yritykselle

Myynnin johtamisesta on olemassa useita eri näkemyksiä. Donaldson (1998) määrittelee myynnin johtamisen prosessina, jossa suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan, kontrolloidaan ja valitaan myyntihenkilöstö tavoittelemaan yrityksen myynnille asetettuja tavoitteita. Morris et al (2001) sitä vastoin näkee myynnin myyntijohtamisen toimintojen suunnitteluna, toimeenpanemisena ja näiden toimintojen kontrolloimisena, jossa myös on päämääränä päästä annettuihin tavoitteisiin.

Siten myynnin johtamisessa erityisen tärkeää on tavoitteiden asettaminen, jossa perustavoitteena on yrityksen tarve tehdä voittoa omistajilleen. Tämä vaatii Crosby et al (1990) mukaan käytettyjen resurssien minimoimisen, jotta tuotto olisi mahdollisimman suuri. Erityisesti aineettomissa palveluissa henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito korostuvat asiakkaan kokeman laadun kannalta.

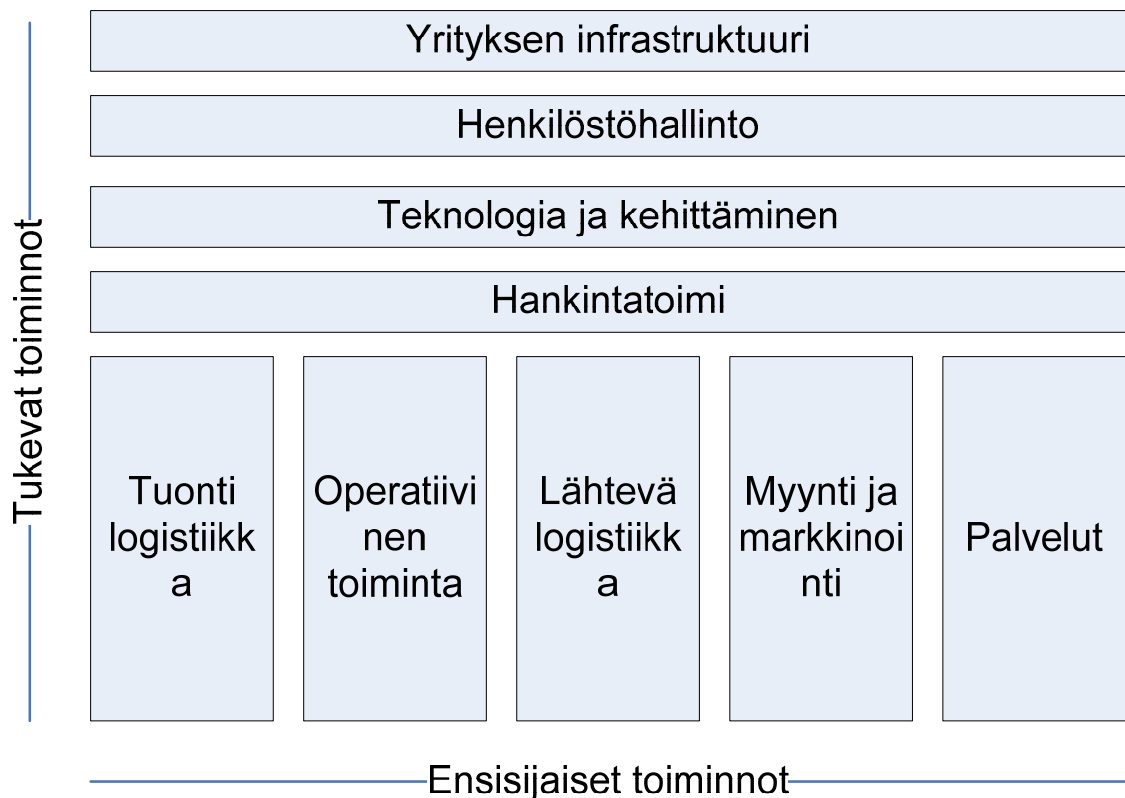
Myynnin johtaminen voidaankin luokitella prosessiksi, johon kuuluu useita eri vaiheita. Myynnin johtamisen prosessin eri vaiheita ovat siten (Futurell 1998, Jobber & Lancaster 2003, Kotler 1991)

1. Suunnittelu
2. Myyntihenkilöstön valinta
3. Koulutus ja valmentaminen

4. Johtaminen, ohjaaminen sekä motivointi

5. Seuranta ja arviointi

Myynnin merkitys yritykselle on valtaisan tärkeä. Vuoden 2008 Finnveran pk-yritysbarometrissa kasvuhakuisista yrityksistä yli 60 % piti kasvuun tarvittavan rahoituksen hankkimista suotuisimpana myyntiä ja markkinointia kehittämällä. Barometrissa korostui myös erityisesti myynnin ja markkinoinnin merkitys kasvulle ja yrityksen menestymiselle.



Kuva 1 Yrityksen eri toimintojen välinen suhde toisiinsa esitettynä arvoketjun muodossa, jossa jokainen toiminto luo lisää arvoa lopputuotteeseen (Porter 1985)

Myyntitoiminnot ovat yrityksessä luonnollisesti yksi osa lukuisia muita toimintoja. Kuvassa 1 on esitetty yrityksen myynnin ja markkinoinnin suhde koko yrityksen toimintaan Porterin (1985) arvoketjussa. Myynti ja markkinointi ovat yhteydessä niin logistiikkaan, operatiiviseen toimintaan, tuotantoon, kuin palveluihinkin yrityksen ensisijai-

sisä toiminnossa. Kaikki nämä toiminnot muodostavat yhdessä ketjun, jossa jokainen osa muodostaa lisää arvoa asiakkaalle.

Yrityksen päätoimintojen lisäksi yrityksellä on useita muitakin toimintoja, jotka liittyvät kokonaisuutena arvoketjuun ja yrityksen pääprosesseihin. Tällaisia tukevia toimintoja yrityksessä ovat hankintatoimi, tuotekehitys sekä erilaiset hallinnolliset prosessit, kuten henkilöstöhallinto ja yrityksen infrastruktuuriin liittyvät toiminnot.

2.2. Myynnin johtamisen keinot ja välineet

Myyntijohdolla on useita tehtäviä myynnin onnistumisen turvaamisessa. Eri tehtävät vaativat myyntijohdolta monipuolista osaamista ja ammattitaitoa. Myyntijohdon tehtäviä ovat Kotlerin (1991) mukaan seuraavat tehtävät:

1. Laatia strategia myynnin tavoitteiden saavuttamiseksi
2. Suunnitella myyntiorganisaatio vastaamaan markkinoiden tarpeita
3. Ymmärtää myyjien roolit ja toimintatavat
4. Suunnitella myyntitoiminnot
5. Tutkia yrityksen markkinoita, luoda budjetteja ja ennusteita
6. Valita oikeat henkilöt
7. Kouluttaa myyjät ja muu organisaatio
8. Analysoida tulokset
9. Benchmarkata ja seurata kilpailijoiden toimia

Nämä tehtävät voidaan jakaa pohjimmiltaan myynnin johtamisen kolmeen päätasoon (Kotler 1991):

1. Suunnittelu

2. Johtaminen

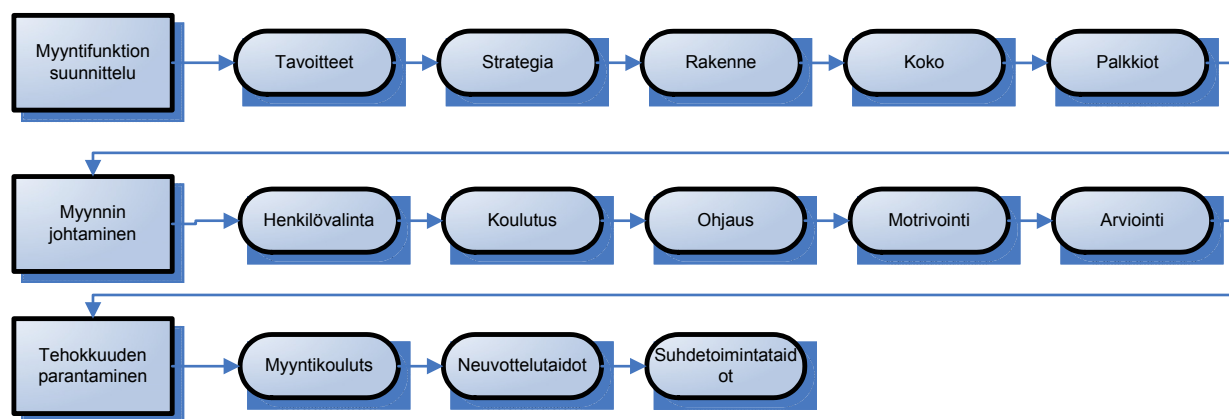
3. Tehokkuuden parantaminen

Kotlerin (1991) myynnin johtamisen kolmessa päätasossa ei ole suoraan mittausta, mutta tehokkuutta ja hahmotusta ei ole mahdollista parantaa ilman sitä. Siten myös näihin kolmeen tasoon liittyvät olennaisesti mittaamisen funktiot alatasojen kautta.

Myynnin ohjausjärjestelmällä on tarkoitus vaikuttaa myyjien toimintaan sekä yrityksen eri toimintoihin siten, että organisaatioille annetut tavoitteet saadaan täyttymään. (Lapierre & Skelling 2005).

2.3. Myynnin suunnittelu

Yrityksen myynnistä vastaavat henkilöt toimivat linkkinä asiakkaan ja yrityksen välillä edustaen usein kaikkea sitä tiedonvaihtoa mitä tapahtuu yrityksen ja ulkomailman välillä. (Kotler 1991) Tämä tekee myynnin suunnittelusta erityisen kriittisen toiminnon yrityksen kannalta katsottuna. Asiakkaan näkökulmasta yrityksen myynti ja siitä vastaavat henkilöt edustavat yritystä kokonaisuutena sekä kaikkia niitä ajatuksia, mitä yrityksen myyntiin liitetään.



Kuva 2 Myynnin suunnittelu ja johtamisen eri tasot luovat prosessin myynnin kehittämiseen ja tehokkuuden parantamiseen (Kotler 1991)

Strategisessa suunnittelussa yhtenä tärkeimmistä kohdista analysoidaan millainen on myynnin suhde yritykseen. Yritys voi valita joko käyttävänsä omia myyntihenkilöitä (company salesforce) tai ulkoistaa myynnin jälleenmyyjille (contractual salesforce). Ulkoistetussa myyntitoiminnoissa on mukana esimerkiksi agentuuripohjaisesti toimiva myyntiverkosto. Monissa yrityksissä on käytössä sekoitus edellä mainittuja myyntitapoja. (Kotler 1991)

Useimmiten yritys lähtee liikkeelle asiakkaalle tarjottavista tuotteista tai palveluista pohtiessaan miten myyntiverkosto rakennetaan. Yrityksellä, jolla on pieni määrä tuotteita, on usein aluekohtainen myyntiverkosto. Tällöin kullekin myyjälle on jaettu maantieteellisesti alue, jonka asiakassuhteiden hoitamisesta myyjä vastaa. Yrityksillä, joilla on käytössä lukuisia erilaisia tuotteita tai palveluita yleisin myyntiorganisaation jaottelu on tuote- tai kohderyhmäpohjainen jaottelu, jossa myyjät vastaavat puolestaan tietyn tyyppisistä tuotteista laajalla maantieteellisellä alueella. (Kotler 1991)

Kotlerin rakenteesta poiketen Smith (1989) jakaa myynnin neljään erilaiseen rakenteeseen:

1. Tehtävänmukainen työnjako: osa myyjistä erikoistuu uusasiakashankintaan
2. Tuotevalikoiman mukainen työnjako: Mikäli osa tuotteista vaatii selkeää erikoisosaamista tai tuotteet ovat muuten kompleksisia

3. Asiakaskunnanmukainen työnjako: Asiakkaiden toimialanymmärtämisen kannalta kriittinen myynti suuri volyymissä ympäristössä
4. Maantieteellinen työnjako: Jaetaan kartan perusteella, ongelmana on erikoistumisen puute ja ammattitaidottomuus

Myynnin rakenteen suunnittelun jälkeen siirrytään myyntityön ja myyjien johtamiseen. Tässä vaiheessa on tärkeää myös kouluttaa myyntiorganisaatiota mahdollisimman hyvin toimivaksi ja tehokkaaksi. (Kotler 1991)

Hyväkään koulutus ei aina auta yritystä, koska Kotlerin (1991) tutkimuksen mukaan keskimäärin parhaat 27 % yrityksen myyjistä tekevät yli 52 % yrityksen liikevaihdosta. Tämä korostaa entisestään hyvän rekrytoinnin merkitystä myynnissä. Kouluttamiseen ja rekrytoimiseen menee kuitenkin aikaa ja rahaa, eikä tätä saa takaisin epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksena. Vain rekrytoimalla varmasti oikeita henkilöitä voidaan tulevaisuuden menestyminen taata yrityksessä. (Futurell 1998)

2.4. Tavoitteet myynnissä

Myyntiä suunnitellessa täytyy ottaa huomioon yrityksen kohdemarkkinat, sekä toimiminen eri markkinoilla. Yrityksille on ominaista asettaa tavoitteet myös mahdollisimman tarkasti suhteessa myyjien käyttämän ajan kanssa. Esimerkiksi jokin yritys voi vaatia myyjien käyttävän 20 % työajastaan uusiasiakashankintaan. Muita mahdollisia tavoiteasetantaa ovat esimerkiksi myyntikäyntien määrän määrittäminen tai myyntipuheluiden soittamisen lukumäärä. Usein juuri se, kuinka monta käyntiä kukin myyjä tekee viikon aikana, on kriittinen yrityksen menestymisen kannalta. (Smith 1989)

Menestyvässä yrityksessä yrityksen palkkausjärjestelmän tulee olla kytkettynä tavoitteisiin. (Smith 1989) Tämä luo motivaatioita yrityksen toimintaan ja edesauttaa myyjien sitoutumisen tasoa osana yritystä ja sen toimintaa. Usein provisiopalkalla olevia myyjiä on muutoinkin helpompi ohjata kuin kuukausipalkkaisia myyjiä. Palkkauksen lisäksi mahdollisia ohjauskeinoja ovat esimerkiksi myyntikustannusten allokointi, budjetointi sekä muu toiminnan normittaminen (Futurell 1998)

Smith (1989) on muodostanut palkkauksen perusteista listan, joilla on myös mahdollista ohjata tavoitteellista myyntityötä:

1. Palkkausjärjestelmän vaatimuksena on yksinkertaisuus ja helppo hallittavuus. Koko henkilöstön on kyettävä ymmärtämään sen toiminta. Palkkausjärjestelmää ei saa muuttaa turhaan tai liian usein
2. Palkkausjärjestelmän tulee taata yhteneväisistä tyydyttävistä tuloksista kaikille työntekijöille yhtenevä ansiotaso.
3. Myyntityössä ei tule asettaa ylärajoja palkalle, vaan kannustaa yhä parempiin tuloksiin. Tilanteet, joissa myyjien palkat ovat korkeammat kuin yritysjohdon ovat suotuisia yrityksen menestymiseen.
4. Myyjillä tulee olla mahdollisuus palkkausjärjestelmän suunnitteluun. Myös uusille myyjille tulee palkkausjärjestelmän perusteet selittää selvästi.
5. Palkkausjärjestelmän tulee vastata tehdyn työn tuloksia.
6. Palkkausjärjestelmän suunnittelussa tulee yrittää jakaa riski ja vastuut mahdollisimman mielekkäällä ja tehokkaalla tavalla yrityksen ja myyntihenkilöstön kesken.
7. Palkkausjärjestelmän tulee tukea ja kannustaa yrityksen kannalta pitkän aikavälin kannattavuutta edistävää toimintaa. Palkkausjärjestelmän ei tule perustua lyhyen aikavälin tavoitteisiin.

2.5. Myynnin mittaaminen ja mittarit

Myynnin prosessin mallinnuksessa Webbin (2006) ja Futurellin (2008) mukaan myyntiin voidaan myös muodostaa selvästi mitattavia minimistandardeja. Nämä standardit ovat vähimmäistaso, joka on hyväksyttävä myyjille toiminnassa.

Futurell (2008) kuvaa, että on olemassa neljä eri tapaa ajatella minimistandardeja. Henkilökohtaisella tasolla standardit luodaan suhteessa yhteen myyjään. Tätä pienempiä ta-

voitteita asetetaan yhteen myyntitapahtumaan, mitkä ovat tietyn myyntitapahtuman tavoitteet. Myös asiakkuuksille voidaan antaa erilaisia vaatimuksia yhtä hyvin kuin alueelliset myyntitasot. Yleisimmin käytössä ovat kuitenkin henkilökohtaiset myynnin standardit, joita seurataan myös tiimeittäin.

Näitä eri tasoja ja standardeja voidaan ajatella myös sisäkkäisinä tasorakenteina, joilla kuvataan eri osien vaikutusta toisiinsa. Ylimmän tason henkilökohtaiset tavoitteet kuvaavat omia tavoitteita suhteessa henkilöön itseensä. Tällöin verrataan saavutusta jo aiemmin sovittuihin standardeihin. Tietyn myyntitapahtuman, kuten puhelun tai tapaamisen tavoitteet ovat tälle kyseiselle tapahtumalle etukäteen annettuja tavoitteita. Ne voisivat olla myös yleisiä tavoitteita, esimerkiksi, että 50 % jätetyistä tarjouksista on saatava kotiutettua. (Futurell 2008)

Yksittäisiin asiakkuuksiin asetetuilla tavoitteilla tarkoitetaan erilaisia ennusteita ja vaatimuksia, joita asetetaan tietylle asiakkuudelle. Usein erityisesti isoille asiakkuuksille asetetaan budjetoidut tavoitteet tietylle aikavälille. Asiakkuuksille voidaan antaa myös muita minimitalvoitteita esimerkiksi täyttämään vaatimukset halvemmista hinnoitteluista tai tietyistä palvelutasoista. Samoin tavoitteita ja standardeja voidaan luokitella maantieteellisten alueiden mukaan ja antaa maantieteellisesti tiettyjä minimitasoja eri mittareille. (Williams et al 2009)

Tärkeimpiä mittareita yrityksen toiminnan kannalta ovat usein myyntipuheluiden määrän mittaaminen, puheluiden kohteiden määrittäminen (uusi / vanha asiakas), ja asiakaskäyntien määrän mittaaminen. (Hirvikallio 2005)

Myyjien arvioinnissa yrityksellä on Kotlerin (1991) mukaan käytettävissä monia hyviä tietolähteitä tehdä onnistunutta myyjien arviointia.

1. Myyntiraportti: Myyjien tulee raportoida ja suunnitella tekemisiään etukäteen. Usein suunnitelmat tehdään esimerkiksi edeltävällä viikolla. Suunnitelmassa suunnitellaan tulevat asiakaskäynnit, puhelut ja muu toiminta. Tällä raportilla yritys pystyy tietämään mitä kukin myyjä tekee. Tällöin myyntijohto pystyy myös etukäteen antamaan palautetta myyjälle
2. Vuosisuunnitelma: Tällä raportilla myyjä pystyy suunnittelemaan tulevan vuoden uusasiakashankintaa ja vanhojen asiakkuuksien hoitamisen suhteen. Tällai-

sella raportilla yrityksen on mahdollista saada kuva myyjän tahotilasta ja myyjän itsensä parempi kuva kentästä.

3. Aktiviteettiraportointi: myyjät raportoivat yritykselle soitetuista puheluista, suoritetuista myyntikäynneistä sekä muista avoimista asiakkuuksista. Tällöin yritys saa paremman kuvan ajantasaisesta myyntitilanteesta.

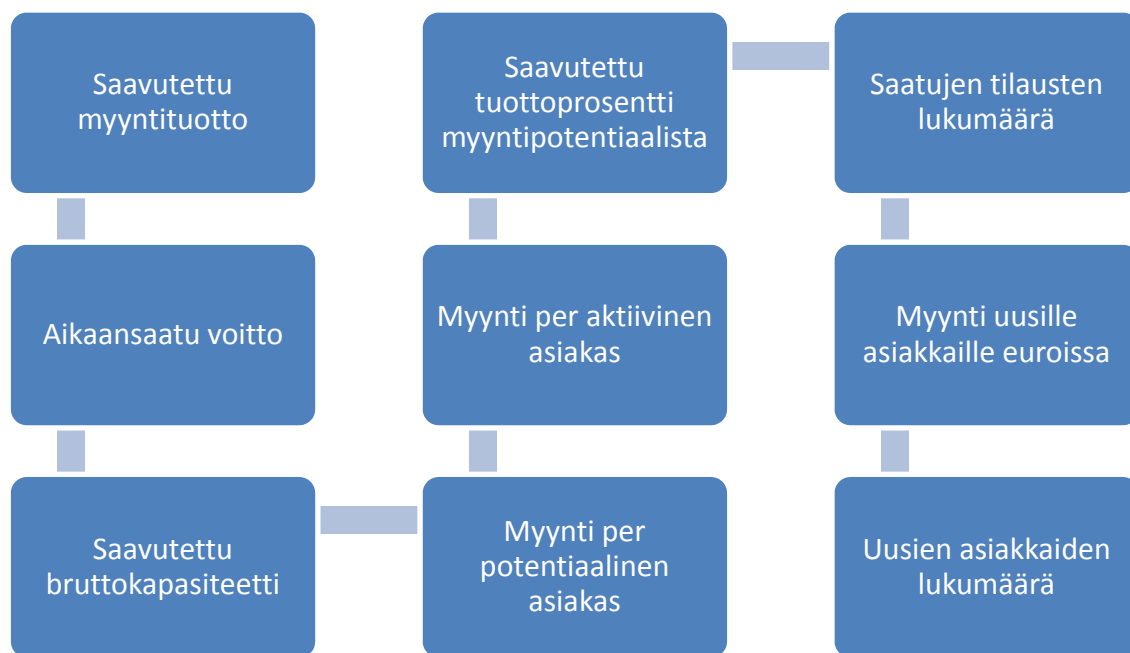
Myyntiprosessin onnistumisessa on useita menestystekijöitä. Yksi tärkeistä on löytää oikeat ja motivoituneet ihmiset myyntityöhön tekemään oikeita asioita. Smith (1989) listaa tärkeitä ominaisuuksia myyjille ja erottaa niistä viisi tärkeintä ominaisuutta yksilölle: kurinalaisuus, luovuus, ilmaisutaito, suunnitelmallisuus sekä suhteiden hallinta.

Myyntiprosessissa useimmiten painotetaan prosessipainottuvissa ohjausjärjestelmissä panosmittareita. Nämä panosmittarit edesauttavat myynnin panosten seurantaan, sillä ne ovat luonteeltaan diagnostisia, eli niiden avulla voi nähdä miksi toiminnan tulokset ovat esimerkiksi alle minimistandardin. Tällaiset kontrollit ovat selvästi kompleksisempia kuin perinteiset tuloskontrollit. (Jobber & Lancaster 2003)

Jobber ja Lancaster (2003) listaa tärkeimmät viisi panosmittaria, jotka ovat:

1. Asiakassoittojen määrä
2. Soitot potentiaalisille asiakkaille
3. Soitot aktiivisille asiakkaille
4. Tilausten lukumäärä (osittainen tulosmittari)
5. Soitot prospekteille

Lisäksi Jobber ja Lancaster (2003) listaavat lopputulosta korostaviin järjestelmiin avaintulosmittareita, jotka kertova myynnin ja tuoton kehittymisestä. Nämä mittarit ovat helpompia seurata sillä tulokset ovat objektiivisia ja suoraviivaisia. Tällaisia mittareita on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 3 Mittarit, joilla myynnin tulosta voidaan seurata ja kehittää (mukaillen Jobber & Lancaster 2003)

Jobber & Lancaster (2003) ehdottavat lisäksi käytettäväksi erilaisia hybridimittareita, joissa yhdistetään käyttäytymis- sekä tulostittareita. Tällöin on mahdollista saada pienempi joukko mittareita, joissa voidaan yhdistää objektiivisia ja subjektiivisia tuloksia paremman ennustettavuuden ja seurannan aikaansaamiseksi. Tällaisia mittareita voisivat olla:

1. Osumistarkkuus (Strike rate)
2. Myyntituottojen suhde asiakaskontakteihin
3. Asiakaskontaktien tehokkuus
4. Tilausten suhde asiakaskontakteihin
5. Keskimääräinen tilauksen arvo

3. PROSESSIT MYNNIN JOHTAMISESSA

Tässä luvussa kuvataan mitä on prosessien johtaminen, miten prosesseita voidaan mallintaa ja kuvata sekä miten prosessien kehittämisessä tehdään myynnin johtamisen kanalta. Samalla kuvataan yrityksen avaimia kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tässä luvussa kuvataan myös miten yritys voi menestyä ja mitkä ovat menestymisen edellytykset sekä yrityksen kilpailukykyä ja kyvykkyyden lähteitä.

3.1. Menestyvän yrityksen kilpailukyky ja kyvykkyys

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ydinosaaminen ja kyvykkyys (Hannus 1995). Kyvykkyyttä täytyy jatkuvasti kehittää, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja monialainen sekä nopeasti reagoiva organisaatio muuttuvassa maailmassa. Koko organisaation lähtökohtana on nykymaailmassa olla keskittynyt ydinosaamisalueisiin samalla kun toiminta on kyvykästä.

Ydinosaaminen on yrityksen menestymisen kulmakivi. Ilman ydinosaamista ja sen tunnistamista yrityksen on mahdotonta toimia alallaan. Ydinosaaminen mahdollistaa yritykselle pääsyn lukuisille erilaisille markkinoille. Yritys tarvitsee ydinosaamistaan, jotta se pystyy olemaan menestyvä ja omintakeinen. Tällä hetkellä siitä muodostuu vaikeasti jäljiteltävä ja samalla tunnistettava. Tällöin myös asiakkaat ymmärtävät yrityksen sanoman ja pystyvät mukautumaan yrityksen tarjoamaan viestiin. Ydinosaaminen on se kulmakivi yrityksen takana, joka luo asiakkaalle merkittävän arvonlisän. (Hamel & Prahad 1990)

Ydinosaamiseen on prosessijohtamisen ja prosessiajattelun kautta lisätty myös prosessit sekä niiden ydinosaaminen Stalk, Evans ja Shulman (1992) julkaistun artikkelin mukaan. Tämä katsantokanta tukevoittaa prosessijohtamista laajentamalla sitä strategisella kyvykkyydellä. Tämän ajattelun neljä peruseriaatetta täydentävät ajattelua ja tekevät

ydinosaamisesta yritykselle selkeän menestystekijän tai ainakin mahdollisuuden saavuttaa menestys.

Usein myynnin kanssa tekemisissä olevat lähtevät liikkeelle tuotteista ja palveluista kun mietitään yrityksen peruslähtökohtia. Tämä lähestymistapa tarkoittaa, että tuotteiden ja palveluiden tulee erota niin paljon kilpailijoista, että se itsessään muodostaa jonkinlaisen kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Toisen näkemyksen mukaan liiketoiminnan prosessit muodostavat yritysstrategian perustan, jonka pohjalle kilpailuetu rakennetaan ja asiakkaille tarjotaan prosessien kautta niin paljon lisäarvoa, että tämä on siitä valmis maksamaan. (Stalk et al 1992)

Jotta ydinosaamista osataan hyödyntää yrityksessä, täytyy se saada muutettua strategiseksi kyvykkyydeksi. Strategisen kyvykkyyden kautta eriydytään entisestään kilpailijoista. Muuntuminen tapahtuu yrityksen ydinprosessien kautta, jolloin myös luodaan jatkuvasti lisää arvoa asiakkaille. Tällöin myös yrityksen toiminnasta tulee asiakaslähtöisempää. (Stalk et al 1992)

Asiakaslähtöistä toimintaa kasvatetaan investoimalla infrastruktuuriin ja verkostoihin, joilla eri funktiot ja yksiköt voidaan kytkeä yhteen yhdeksi yhteneväksi prosessikokonaisuudeksi. Tämä tarkoittaa myös tiimien kokoamista yhteen koko organisaatioiden laajuisesti eikä vain organisaatioyksiköitä. Tällöin halutaan pois yksikköajattelusta ja tavoitteena onkin rakentaa koko arvoketju kuntoon ilman takertumista yksiköidenvälisiin raja-aitoihin. (Stalk et al 1992)

Stalken et al (1992) tutkimuksessa kyvykkyys perustuu eri toimintoja horisontaalisesti läpileikkaaviin prosesseihin. Tämä johtaa uuteen horisontaaliseen ja asiakaslähtöiseen malliin organisaation arkkitehtuurissa. Arkkitehtuuri ei ole prosessilähtöisessä organisaatioissa korkea ja jäykkä, vaan lähinnä matala ja ketterä eri asiakaslähtöisiin tarpeisiin mukautuva dynaaminen tiimi. Tällöin strateginen kyvykkyys pääsee paremmin esille ja yritys toimii paremmin.

Strateginen kyvykkyys voidaan jakaa Treacy ja Wiersemanin, (1993) mukaan puolestaan kolmeen osaan: asiakaslähtöisyyteen, tuote ja palvelujohtajuuteen sekä operatiiviseen ylivertaisuuteen. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan koko yrityksen mukauttamista asiakkaan suunnasta toimintaa tarkastelevaksi. Tällöin kaikki tuotteet ja tuotanto ovat fokuoitu asiakkaalle arvoa tuottaviksi. Samalla pystytään ja voidaan ottaa asiakkaan

pienetkin tarpeet huomioon ja mukautua nopeasti asiakkaan liiketoiminnan kannalta niin hyvin kuin mahdollista. Tämä vaikuttaa myynnin johtamiseen valtaisesti, koska johtamisessa ja johtamisen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon nopeat muutokset päätöksenteossa.

Tuote- ja palvelujohtajuus osana strategista kyvykkyyttä tarkoittavat, että voidaan luoda selkeää etumatkaa erilaistamalla tuotteiden ja palveluiden kokonaisuuksia. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan jatkuvasti uudistumista, jolloin ollaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden tasalla. Myös organisaation tulee olla innovointikyvykästä ja siten tuottaa oikeasti asiakkaalle innovatiivisesti uutta. (Tracy & Wierseman 1993)

Innovointi tulee lähteä koko organisaatiosta eikä pelkästään ylimmältä johdolta. Siten Treacy & Wiersmanin (1993) mukaiset strategisen kyvykkyyden mittarit ovat myös osa lean-filosofianmukaista toimintaa, jossa vallan tulee jakaantua alaspäin hierarkiassa. Samalla tarvitaan myös koko organisaatio saada sitoutettua, jotta kaikki heikot ja hiljaiset signaalit voidaan tunnistaa ja tulkita. Näiden heikkojen signaalien kautta on mahdollista kehittää organisaatiota ja muokata toimintaa. Erityisesti heikot signaalit tarjoavat mahdollisuuden havainnoida tarpeellisia muutoksia organisaatioiden toiminnassa. Siten ne ovatkin johtajalle kullannarvoisia mahdollisuuksia toiminnan muuttamiseen.

Toisinaan yritykset pystyvät myös hakemaan kilpailuetunsa eriyttämällä operatiivisen toimintansa niin yliverlaiseksi, että se luo kilpailuetua. Tällöin yrityksen prosessit ovat niin viimeisteltyjä ja tuottavat kaiken tarvittavan niin tehokkaasti, että ne luovat yritykselle strategisen edun. Tämä etu ei voi olla vain kyvykkyys, vaan edun täytyy myös pysyä näkymään yrityksen parantuneena toimintana. (Tracy & Wierseman 1993) Viimekädessä parantunut toiminta luo myös taloudellisesti yritykselle paremmat toimintaedellytykset ja siten parantaa tulosta.

Edellä mainittuja kolmea strategian kyvykkyyttä tukevat myös Porterin (1981) lanseeraamat kolme yrityksen geneeristä strategiaa. Nämä strategiat ovat erilaistaminen, erikoistuminen ja kustannusjohtajuus. Porterin mukaan näiden kolmen strategian kautta mikä tahansa yritys voi nostaa itsensä markkinajohtajaksi. Mutta ilman mitään näistä strategioista ei ole mahdollista tulla toimivaksi yritykseksi.

Porterin (1981) kolme geneeristä strategiaa ja Tracy & Wiersemanin (1993) kolme strategista kyvykkyyttä voi nähdä yhdentävinä, mutta samalla toisiaan täydentävinä yrityk-

sen menestystekijöiden analysointivälineinä. Menestyvä yritys erottautuu kilpailijoistaan jonkun strategisen kilpailuedun tai yliveraisen kyvykkyyden kautta. Molemmat strategioita tarkastelevat listat ovat lähestulkoon samanlaisia.

Yrityksen muuntuminen prosessijohtamiseen perinteisestä Taylorismista muokkaa yritystä Hannuksen (1995) mukaan nopeaan reagointikykyyn, asiakasläheisyyteen sekä kustannustehokkuuteen joten näillä kohdin Porterin (1981) kolme geneeristä strategiaa toteutuu prosessijohtamisen kautta.

Hannus (1995) kuvaa kirjassaan menestyvien yritysten menestystekijöiden olleen aiemmin kustannusjohtajuutta tai erilaistumista. 90-luvun puolivälissä menestystekijät olivat muuttuneet vahvemmin korkean laadun, lyhyiden läpimenoaikojen ja toiminnan nopeuden yhdistämiseen asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Hannus kuvaa seuraavaa askelta prosessi-innovaatioiden ja prosessien joustavuuden mahdollistamaksi askeleeksi, jolloin yrityksillä on mahdollista muodostaa selkeä kilpailuetu paremman toiminnallisen osaamisen ja prosessien kautta.

3.2. Prosessien johtaminen

Organisaatioiden perinteisessä mallissa eri toiminnot ovat järjestäytyneet siten, että samaa toimenkuvaa toteuttavat henkilöt muodostavat oman yksikkönsä. Tällöin organisaatio rakentuu esimerkiksi osto-, myynti-, varasto-, huolto-, ja jakeluosastoiksi. Tästä seuraa Hannuksen (1995) mukaan osaoptimointitilanne, jossa jokainen yksikkö ajaa vain omaa etuaan sekä tavoitteitaan. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa eteenpäin vievä kehitys pysähtyy.

Hannus muistuttaa, että yrityksen tärkein lenkki, eli asiakkaat eivät kuitenkaan näe toimittajaansa funktionaalisesti vaan horisontaalisesti. Sille toimittava yritys on kokonaisuus, jonka tehtävänä on tuottaa sovittu tuote tai palvelu, eikä sitä kiinnosta sisäiset sopimukset työnjaosta. Tämä aiheuttaa usein ongelmia päällekkäisistä toiminnoista, pääoman hitaasta kierrosta ja laadun kokonaisuheikkenemisestä. (Hannus 1995)

3.3. Prosessien mallinnus ja kuvaaminen

Toimintaprosessit ovat ryhmä loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja. Toimintaprosesseja tarkastellaan hierarkkisesti Hannuksen (1995) mukaan kolmella eri tasolla: ydinprosessit, prosessit ja aliprosessit. Toiminto on yrityksessä panokset tuotoksiksi muodostava osa. Toiminto koostuu tehtävistä, joita siihen kuuluu yksi tai useampi. Nämä tehtävät voidaan tehdä eri osissa organisaatioita. Toimintoon liittyy lisäksi usein liipaisin, joka laukaisee prosessin toimintaan. (Crosby 1979)

Ydinprosessi voidaan mallintaa arvoketjuanalyysillä. (Porter 1985) Porterin mukaan kokonaisvaltaisen systeemiajattelun kautta voidaan korostaa eri toimintojen yhteistyöt sekä kontaktipisteet. Samaa arvoketjuanalyysia voidaan käyttää myös eri yritysten välisten pisteiden löytymiseen.

Arvoketjuanalyysin perustana on asiakaslähtöinen hinnoittelu. Arvo määräytyy sen mukaan paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista. Porterin mallissa toiminta on kannattavaa, jos arvo, eli asiakkaalta saatu raha ylittää tuotteen tai palvelun tuottamisen kustannukset. (Porter 1985) Kilpailuetu saavutetaan tuottamalla palvelut tai tuotteet halvemmalla kuin kilpailijat tai erilaistamalla ne tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa.

Tämä Porterin malli on erittäin yksinkertaistava yhdistettynä Porterin kolmeen geneeriseen kilpailustrategiaan, eikä se siten anna kuin alkukuvauksen yrityksen prosessien mallintamiseen tai kuvaamiseen. Malli myös keskittyy varsin vahvasti operatiivisiin prosesseihin, eikä niiden avulla voida tarkemmin kuvata miten ja miksi jotain tulisi tehdä. Ne pikemminkin tunnistavat vaikutuksia ja mahdollisuuksia.

Prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan asetettujen tavoitteiden mukaiset toiminnan tulokset. (Laamanen 2003)

Laamanen (2003) kuvaa prosessien tehtävän olevan kuvata organisaation toiminnan loogiikkaa, sitä toimintojen sarjaa minkä avulla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. Siten prosessikuvausten avulla saadaan aikaiseksi ymmärrys siitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä saadaan aikaiseksi tilanne, jossa kaikki kehittäminen ja mittaaminen voidaan kohdistaa kriittisimpiin vaiheisiin.

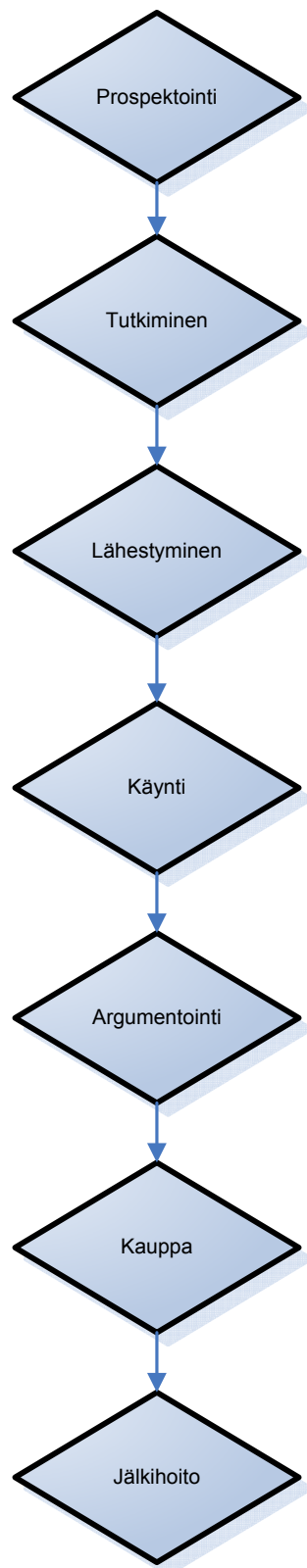
Prosessien kuvaaminen onkin tärkeä osa prosessien kehittämistä, koska tällä saadaan aikaiseksi visuaalinen tila toiminnasta. Ilman visualisointia ei voida varmistua koko prosessin ymmärryksestä. Tällöin on vaarana osakehittäminen tai kokonaisuudessaan laiminlyöty tilanne ohjauksen kannalta. Kuvaamisella konkretisoidaankin tilannetta entistä avoimemmaksi.

3.4. Tavat kuvata myyntiprosessia

3.4.1. Lineaarinen myynnin prosessi

Yleisin tapa kuvata myyntiprosessia on lineaarinen myynnin prosessi. Tässä tavassa myynti etenee suoraviivaisesti vaihe vaiheelta kohti kauppaa ja jälkihoitoa. Myynnin prosessissa tärkeintä on alkuun löytää potentiaaliset ostajat. (Kotler 1991)

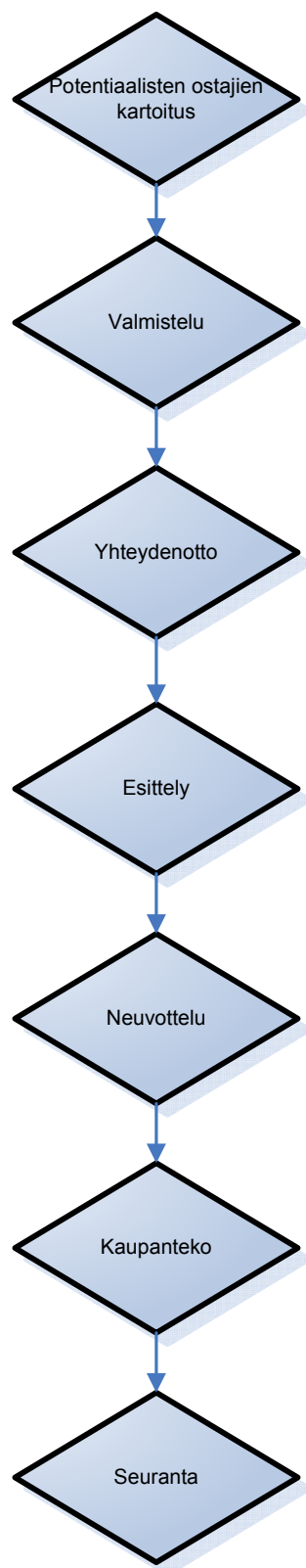
Kotlerin myyntiprosessi etenee seuraavan kuvan mukaisesti prospektoinnista jälkimarkkinointiin.



Kuva 4 Myyntiprosessin eteneminen Kotlerin (1991) mukaan

Myös Smithin (1989) kuvaama niin ikään seitsemänportainen prosessi etenee sekin vastaavassa muodossa, eikä siinä ole juurikaan eroja Kotlerin (1991) esittämään prosessiin.

Lineaarisessa myyntiprosessin kuvauksessa myynti lähtee liikkeelle etsimällä asiakkaita, joille tuotteita tai palveluita on mahdollista tarjota. Tämän jälkeen tarjotaan tuotteet asiakkaalle, jonka kanssa onnistuneen kaupanteon jälkeen päästään jälkihoitoon odottamaan uutta toteutuvaa kauppaa myöhemmin tulevaisuudessa.



Kuva 5 Myyntiprosessi Smithin (1989) mukaisesti kuvattuna

Myynnin prosessia kuvattaessa lineaarisesti ei suuria eroja eri teorioiden välillä juuri-
kaan ole, mikä ilmenee verrattaessa esimerkiksi Smithin (1989) ja Kotlerin (1991) pro-

sesseja. Lineaarinen myynnin prosessi etenee useimmiten kaikissa yrityksissä vastaavan yksinkertaistetun kaavan mukaisesti.

3.4.2. Myyntisuppilo

Yleisesti ottaen myynnin lineaarinen prosessi voidaan ajatella myös myynnin suppilona. Perusperiaatteena suppilomallisessa myynnin mallinnuksessa on ajatus eri myynnin kronologisista vaiheista ja eri vaiheiden prosentuaalisesta toteutuksesta suhteessa toisiinsa. Tällöin prosessin alkupäässä olevissa vaiheista siilautuu pois osa työstettävistä myynti caseista todennäköisyysprosentin mukaan päästäessä prosessin myöhäisempiin vaiheisiin.

Myyntisuppilomaisessa lähestymisessä lähdetään liikkeelle parantamisesta ja laatujohtamisen lähtökohdista, joilla pyritään saavuttamaan suurin mahdollinen läpimeno yrityksen myyntitoiminnoista suurella laadulla ja onnistumisprosentilla. Laatujohtamisen kautta myyntiprosessiin voidaan saada enemmän älyä ja mitattavuutta voidaan parantaa sitä kautta. (Plank & Blackshire 1997)

Laatujohtamisen toteuttamista myyntiprosessin osana on tutkittu IBM:llä, jossa laatukäsitteiden ottaminen mukaan myyntiprosessiin muokkasi ryhmän toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja nopeammin muutoksiin reagoivaksi. Tärkeimmäksi elementiksi IBM:n tapauksessa tutkimuksessa nousi prosessien mallinnuksesta saatu läpinäkyvyys ja ymmärrys koko organisaatioille eri tiedon ja ihmisten keskinäisistä vuorovaikutussuhteista ja niiden hallinnasta. (Cortada 1993)

Myynnin prosessien kartoituksen kautta on tarkoitus luoda kuva kokonaisvaltaisesta toiminnasta yrityksessä. Tässä on vaarana takertuminen liian pieniin yksityiskohtiin, jolloin kokonaisuus alkaa hämärtyä ja toiminnan ydin jää havaitsematta. Laatujohtamisen lähtökohdasta tutkittaessa prosessia ajatellaan myyjät toisiaan vastaavan tasoisiksi. Laatujohtamisessa lähdetään olettamuksesta, että prosessia korjaamalla eliminoidaan virheet toiminnassa ja parannetaan esimerkiksi onnistumisprosenttia. (Cravens et al 1993)

Myös Webb (2003) näkee myynnin mallinnuksen ongelmaksi usein liian pienten yksityiskohtiin takertumisen, jolloin kokonaisuus jää taka-alalle ja kokonaiskuva hämärtyy.

Toinen ongelma on asiakaslähtöisyyden puute mallinnuksessa. Mallinnus keskittyy usein myyjän toimintaan, jolloin asiakaslähtöisyys unohtuu, eikä toiminnan vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan ja arvoon pystytä havaitsemaan. Webb muistuttaa myös, että benchmarkkauksen hyödyllisyydestä huolimatta on suuri virhe kopioida suoraan jonkun toisen toimijan myyntiprosessi.

Myyntiprosessin mallinnuksessa on erittäin tärkeää samanaikaisesti päättää millä tavalla prosessia mitataan. Ilman mitattavuutta ja mitattavuuden suunnittelua prosessin suunnittelun yhteydessä koko kehitystyö jää irralliseksi, eikä se tue todellista oikeaa myyntityötä tai myynnin ohjattavuutta. Mittauksella varmistetaan toiminta ja myös edesautetaan jatkuvaa kehitystä. (Webb 2003)

3.4.2.1 Myynnin suppilorakenne

Myyntiä voidaan alkaa jaotella ja mallintaa suppilomaisen rakenteen kautta. Suppilon yläpää kerää kaikki potentiaaliset asiakaskontaktit. Nämä kontaktit ovat yritykselle saapuneita tietoja mahdollisista asiakkaista, jotka olisivat kiinnostuneita tai voisivat olla kiinnostuneita yrityksen tarjoamasta. (Heiman et al 1998)

Yksinkertaisimmillaan myyntiprosessin hahmottaminen suppilona tarkoittaisi, että seuraava askel olisi prospektin kääntyminen ostavaksi asiakkaaksi. (Heiman et al 1998) Yksinkertaisessa prosessissa tapahtuma aiheuttaa myyntiä suoraan, eikä mitään välivaiheita ajatella tapahtuvan. Osaan erilaisista myyntitapahtumista tällainen malli sopii.

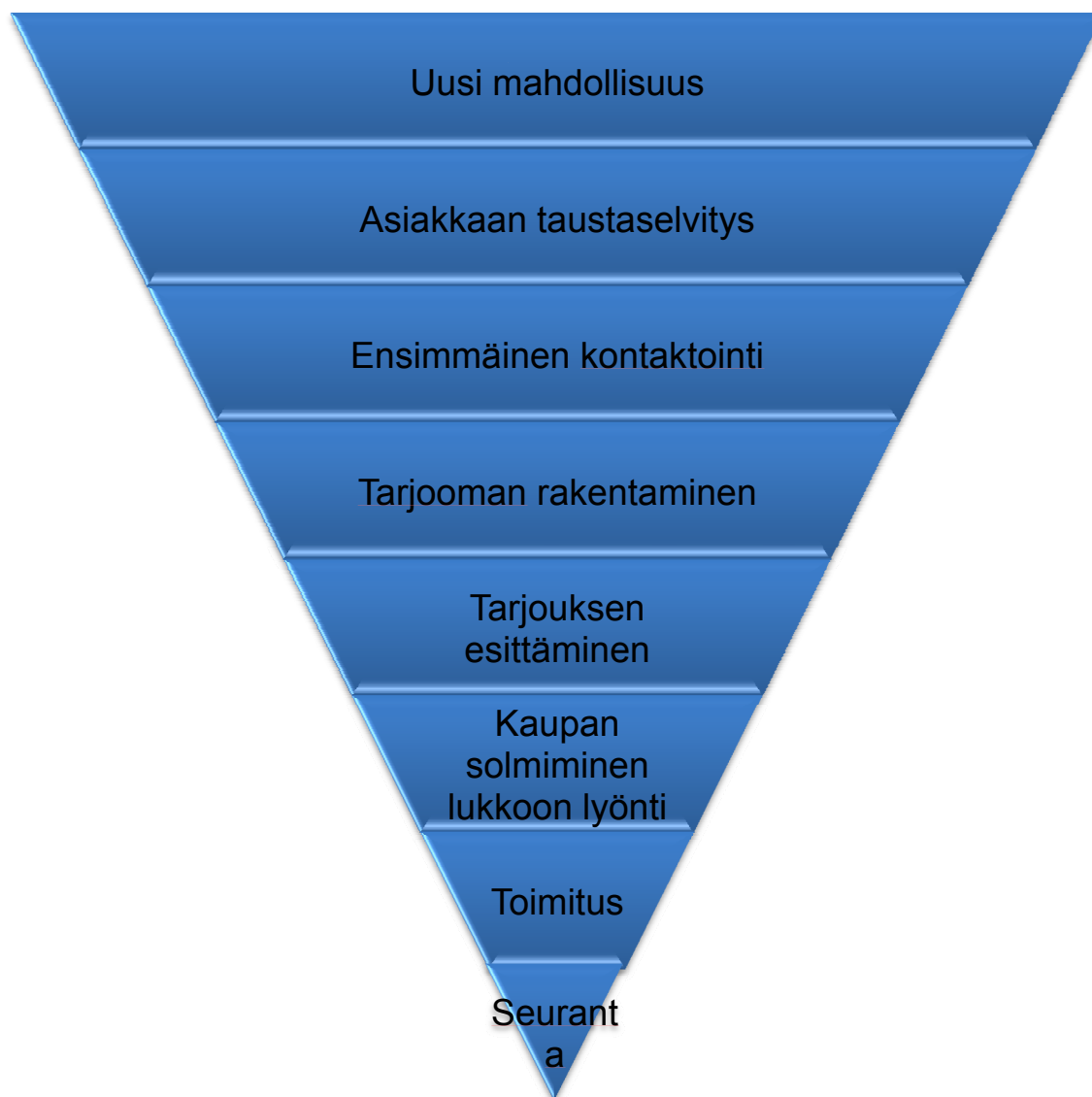
Yleensä kuitenkin yritystenvälisessä kaupassa tarvitaan mallintaa enemmän välivaiheita asiakkaan kannalta katsottuna. Mikäli prospekti asiakas on todellisesti kiinnostunut yrityksen palveluista, etenevät keskustelut seuraavalle tasolle. Tällöin usein seurauksena on tapaaminen ja neuvottelut.

Mikäli asiakas entisestään jatkaa kiinnostuneena ensimmäisten neuvotteluiden jälkeen, pääse toimittaja selvittämään tarkasti asiakkaan tarpeen. Selvityksen pohjalta on mahdollista tehdä tarkka asiakaskohtainen spesifikaatio ja sitä myötä tarjous asiakkaalle.

Asiakaskohtaisen tarjouksen jälkeen asiakas harkitsee toimintansa kautta oman ratkaisunsa. Ratkaisu voi olla tilaus, jolloin käynnistyy tilaus-toimitusprosessi ja sitä myötä jälkimarkkinointi. Peruslähtökohtana myynnin suppiloajattelussa voidaan pitää lähtökohtaista todennäköisyyslaskentaa. Mitä enemmän asioita tapahtuu suppilon yläpäässä eli mitä enemmän aktiivisuutta on, sitä enemmän lopullisia kauppvoja valuu suppilon läpi alaspäin. (Heiman et al 1998) Tällöin yrityksen tulosta voidaan nostaa kasvattamalla liidien määrää. Tästä syystä monet yritykset mittaavatkin päälähtökohtaisesti tavoittelevaan suuria kontaktimääriä.

Myyntiprosessia täytyy voida mitata. Mittausta voidaan suorittaa myyntisuppilon jokaisessa vaiheessa. Myyntiprosessin ja myyntisuppilon eri vaiheissa käytetään erilaisia mittareita, joiden analysointi poikkeaa myös toisistaan. (Heiman et al 1998)

Myynnin perinteiseen suppilomalliin kuuluva ajatus, että aina lisäämällä prospekteja suppilon alkuun saataisiin parempia tuloksia myös prosessin loppuvaiheessa, ei aina pidä paikkansa. Mikäli prosessi on tehoton, tuottaa se paljon hukkaa ja on asiakkaan kannalta arvoa tuottamaton, eikä sillä saavuteta siten oikeaa hyötyä. Tällöin prosessi on tuhlaileva ja liidien lisääminen prosessin alkuun ei välttämättä tuota yritykselle mitään loppupäähän. Pikemminkin voi olla hyvin mahdollista, että tulos on negatiivinen tuhlailevien prosessien ansiosta. (Dodd 2009)



Kuva 6 Myyntisuppilon rakenne ylhäältä alas esitettynä kuvaa prosessin etenemisen, sekä eri aiheiden suhteen toisiinsa edettäessä prosessissa. (Mukaillen Heiman et al 1998 ja Dodd 2009)

Myyntiprosessin organisointi ja ajattelu suppilomuodossa mahdollistaa nykyisen strategisen myynnin tarkastelun sekä analysoinnin olemassa olevasta tilanteesta suhteessa kilpailijoihin. Heiman et al (1998) mukaan myyntiprosessin tarkastelu suppilona tarjoaa monia etuja:

1. Selkeyttää nykytilannetta ja helpottaa hahmottamaan tarjoaman arvoa
2. Parantaa kommunikointia tarjoamalla yhtenäisen näkymän tarjoamaan ja mahdollisuuksiin

3. Selkeä perspektiivi tarjoamalla näkymän eri tapauksien vaikutussuhteista toisiinsa
4. Parantaa ennustettavuutta koska suppilo tarjoaa näkymän missä vaiheessa mikäkin kauppa todellisesti on menossa

Suppilomuotoinen prosessin hahmotus mahdollistaa myyjien vertailun toisiinsa yhteinäisten mittarien kautta. Tällöin voidaan havaita millaisia kehitystarpeita kenelläkin on suhteessa toisiin myyjiin. Tämän mahdollistuu, koska jokaisen prosessia voidaan tarkastella samojen lukujen ja toteumaproosenttien valossa. (Heiman et al 1998) Tällöin on mahdollista tunnistaa ongelmat, mikäli jollain myyjällä esimerkiksi laskee kaupan päätelyprosentti ja puuttua tähän koulutuksen tai tukemisen avulla.

Myyntiprosessin tarkastelu antaa myös myyntijohdolle selkeitä viitteitä, mikäli myynnin johtamisessa ja kapasiteetin hallinnassa on ongelmia. Tällöin voidaan havaita mikäli alue johtaa erilaisiin ongelmiin. Bosworth (1995) tukee näkemystä ja lisää vielä tilastollisen prosessin onnistumisen kautta tehtävän seurannan. Tällöin myyntiprosessin ja yksittäisten myyjien onnistumista voidaan seurata vertailemalla tilastollisia arvoja.

Tilastollisista arvoista tärkeimpiä ovat myynnin suppiloajattelussa Bosworth (1995) mukaan myyntiprosessin läpimenoaikojen seuranta, tilastollinen keskimääräinen kaupan koko sekä tilastollinen onnistumisprosentti. Näiden kolmen mittarin avulla voidaan myyntiprosessista ennustaa historiatietoon perustuvaa dataa, jonka avulla koko muu organisaatio saa tietoja myynnin kehityksestä sekä pystyy varautumaan kapasiteetilla tuotannossa sekä toimituksissa.

3.4.2.2 Priorisointi myynnin suppilossa

Myyntisuppilon toteumahakuisuus tarkoittaa usein myös priorisoinnin ongelmaa. Koska aika on rajallista ja myynnin osalta toteumaprosentti myyntisuppilon loppuvaiheessa kasvaa jatkuvasti, keskittyvät myyjät helposti hoitamaan vain loppuvaihetta prosessissa. Tällöin myyjät käyttävät aikansa ja energiansa hoitamaan kauppojen viimeisiä vaiheita jo liidi-vaiheesta pitkälle prosessin loppuvaiheisiin edenneitä asiakkaita. (Miller 2006)

Jos yrityksessä keskitytään vain suppilon puolenvälin jälkeisiin tehtäviin, koituu se jossain kohtaa suureksi ongelmaksi. Myös uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen on yrityksen menestymisen kannalta avainasemassa, koska muutoin loppuvaiheeseen prosessia ei löydy enempää läpi kuljetettavia asiakkaita ja kaupat tyrehtyvät. Tästä seuraa suuri kausittainen vaihtelu, koska aika liidistä ostavaksi asiakkaaksi on usein varsin pitkä. Tällöin myös yrityksen kassavirtaan seuraa suuria ongelmia. (Miller 2006)

Miller (2006) huomauttaakin, että priorisoinnissa tulisi ottaa alkuun huomioon lähes varmat kaupat, koska niistä saadaan varsin nopeasti kotiutettua tuloja yritykselle. Kuitenkin tämän jälkeen prioriteettilistalla tulisi olla prosessin alkupää, eli uusien liidien löytyminen ja niiden jalostaminen tarjouspyyntövaiheeseen. Prosessin keskiväli on prioriteetissa viimeisenä, vaikka sitäkään ei voida jättää hoitamatta. Paras tapa olisi, jos yritys voisi saada jatkuvan läpivirtauksen myyntiprosessin läpi.

Millerin (2006) tutkimuksen mukaan myyjille on luontaisempaa toimia prosessin loppuvaiheessa ja keskikohdassa. Prospektointi ja soittokierrokset uusille asiakkaille koetaan epämotivoivina ja hankalina. Työ on usein huonosti palkitsevaa ja raskasta, eikä sitä tästä syystä juuri haluta tehdä. Tämä lisää myyntijohdon tarvetta priorisoida ja vaatia myyjiltä toimia alkuvaiheessa.

Jokaisen myyjän tulisi hallita omaa myynnin suppiloaan ja siihen liittyvää ajan käyttöä. Yhtä ja oikeaa universaalia ratkaisua edes yhden yrityksen liiketoimintayksikön sisälle ei voida asettaa, koska ajankäytön suunnittelu riippuu niin suurelta osin myyntiprosessin ja myynnin suppilon vaiheista. Siinä missä yksi myyjä käyttää ajastaan 60 % suppilon loppupäässä, saattaa toiselle olla optimaalisempaa käyttää aikaa vain 20 % loppupäässä ja pääosa ajasta prospektien kartoittamiseen. Myyjien tulisikin hallita ajankäyttöään dynaamisesti kulloisenkin tarpeen mukaan maksimoiden potentiaalinen pitemmän aikavälin tulos. (Miller 2006) Tässä mielessä myynnin suppiloajattelu toteuttaa niukkuuden periaatteita erityisen hyvin, koska valta ja vastuu siirtyvät ohjauksessa enemmän yksittäisille myyjille.

Myynnin suppilonmallin käyttöönotto yrityksessä on usein erittäin hankalaa myyjiltä tulevan vastustuksen takia. Useimmiten myyjät kokevat suppilomallin olevan erittäin työläs ja aiheuttavan turhaa pohtimista tehdyistä töistä ja menetelmistä. Miller (2006) kuitenkin muistuttaa, että ilman oman myynnin tutkimista ei voida saada minkäänlaisia

paikkaansa pitäviä ennustuksia toiminnasta. Ennusteiden paikkaansa pitävyyden nostaminen vaatii koko organisaatiolta yhteisiä toimenpiteitä, joilla pystytään nostamaan tilannetta järkevälle tasolle.

Millerin (2006) mukaan tutkimus kansainvälisestä lentokonetuotantoyrityksestä, jossa uusi myynnin johtaja otti käyttöön myynnin suppilomallin. Malli käytiin aluksi läpi kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen kanssa. Tällöin myynnin lisäksi myös markkinointi, tuotanto, asiakaspalvelu ja jälkimarkkinointi sekä jälleenmyyjät perehdytettiin suppilomallin käyttöön. Tärkeää käyttöönotossa oli selkeä määrittely eri vaiheissa oleville asiakkaille, eli esimerkiksi prospektin määritelmä. Suppilomallin käyttöönotolla ennustettavuus kasvoi 34 % -yksiköstä ensin 60 % -yksikköön ja myöhemmin 75 % -yksikköön. Tällöin yrityksen tuotanto pystyi parempaan tehokkuuteen ja läpimenoaikoja saatiin laskettua ja siten lisättyä asiakastytyvääisyyttä.

Useimmiten sama myyjä tai myyjätiimi hoitaa koko ajan asiakkaan asioita prospektoinnista kaupan solmimiseen asti. Tämä ei ole kuitenkaan välttämätöntä, koska esimerkiksi prospektointi ja uusien asiakkaiden hankkiminen voi olla järkevintä antaa puhelinmyynnin hoidettavaksi. Tällainen tapa on usein osassa puhelinmyyntiin erikoistuneita yrityksiä. (Miller 2006)

3.4.3. Myyntisykli

Myynti voidaan hahmottaa myös syklisenä toimenpiteenä, joka on jatkuvaa prosessia. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan myynnin sykliksi.

Myynnin syklinen ajattelu on hyvin lähellä myynnin suppiloajattelua. Myynnin sykli- sessä ajattelussa ei kuitenkaan oteta huomioon eri vaiheissa poistuvaa asiakaskuntaa, vaan asiakkaiden ajatellaan ideaalitulanteessa kulkevan koko syklin läpi. Kuljettuaan syklin läpi asiakkaat tulevatkin uudestaan ostaviksi asiakkaiksi ja jatkumo kohti pitkää asiakkuussuhdetta alkaa. (Kasper 2002)

3.5. Myynnin prosessien mittaaminen

Yleisesti ottaen mittarit yrityksissä ovat usein tulospohjaisia ja mittaavat suurena rahaa tuloslaskelmassa. Prosessien kannalta on tärkeää mitata myös laatua ja aikaa. Mittarit tulisi olla myös kokonaisuuksia, eikä niiden tulisi mitata vain yksilöityjä osakokonaisuuksia. (Hannus 1995) Siten myynnissäkin mittareiden ei tulisi olla pelkästään yksittäisten myyjien aikaansaattua laskutusta kuvaavia, vaan tarvittaisiin myös muita toiminnan laatua mittaavia tekijöitä.

Kaplan & Murdoc 1991 kuvaavat mittarit seuraavalla tavalla:

1. Mittarit tulee asettaa sekä funktionaalisesti (vertikaalinen mittari), että horisontaalisesti prosessikohtaisesti.
2. Kaikki mittarit tähtäävät asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen tyydyttämiseen
3. Mittarit kommunikoidaan niin prosessin omistajien, kuin kaikkien operatiivisessa toiminnassa mukana olevien kesken
4. Suorituskykymittarit kytketään kannustejärjestelmiin. Myös muut kuin rahamittarit.
5. Benchmarking tärkeä osa, eli alan parhaiden käytäntöjen tunnistaminen.

3.6. Myynnin prosessien kehittäminen

3.6.1. "As is" ja "to be" -prosessit

Prosessien kehittämiseksi on olemassa lukuisia erilaisia kehitysmetodeja. Yhtenäisenä määreenä eri kehitysmetodeilla on alkutilanteen arviointi mallintamalla nykytilanne. Yksinkertaisena metodina on mahdollisuus prosessien kehittämiseksi "as is" ja "to be" – prosessikuvausten kautta. Prosessin kehittäminen lähtee liikkeelle usein prosessien mittaamisen tai esiarvioimisen kautta tulleen tiedon perusteella.

As is – mallissa prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilanteen kartoittamisella, jossa nykytilanne alkuun mallinnetaan käyttäen jotain edellä kuvattua mallinnusmetodia. Kuvaus voi olla tarvittaessa myös suusanallinen kuvaus toiminnasta.

Kun nykytilanteen prosessi on saatu mallinnettua, voidaan siirtyä analysoimaan prosessin hyviä ja huonoja puolia. Nykytilanne analysoidaan käyttämällä erilaisia analysointimetodeja.

Analyysoinnin perusteella tehdään uusi tavoiteltava malli, to be. Tämä malli implementoidaan myöhemmin käytäntöön ja revaluoidaan.

3.6.2. Prosessien asiakaslähtöinen kehittäminen

Perinteinen myyntiorganisaation ja myyntiprosessien kehittäminen on useimmiten lähtenyt liikkeelle arvontuottamisen lähtökohdista ja Porterin sekä Kotlerin lanseeraamista myyntijohtamisen teorioista, kuten asiakkaiden hankinnan, asiakkaiden pitämisen sekä myynnin kehittämisen näkökulmista. Yhä enenevässä määrin tarvitaan kuitenkin tarkempaa seurantaakin myös myyntiprosessien osalta.

Seurannan tarpeen lisääntyessä myös tehokkuus, ennustettavuus ja virheettömyys nousevat tarpeiden listalle. Case-yrityksen kannalta pienten ja keskisuurten yritysten erikoispiirteinä oleva selkeästi pienempi fyysinen koko asettaa omat rajoituksensa prosessien kehittämiseksi järkevällä ja toimivalla tavalla pelkästään asiakkaan arvoa lisäävästi. Koska yrityksellä ei voi olla loputtomasti resursseja ja henkilökuntaa, tarvitaan myös toisentyylisiä tehokkuutta korostavia kehitysmetodeja myyntiprosessin kehittämisessä.

Hannus (1995) määrittelee myyntiprosessin ongelmaksi ennen kaikkea asiakaslähtöisyyden puutteen. Tilaus toimitus –ketjua tarkastellaan osaoptimoiden eikä kokonaisuutena prosessilähtöisesti. Tällöin prosessilla ei ole prosessinomistajaa eikä yhteneviä suoritussmittareita.

Useimmiten tällainen tilanne tarkoittaa myös, että prosessin eri vaiheisiin osallistuu joukko eri yksiköitä funktionaalisin perustein erilaisilla vastuilla ja tavoitteilla. Tällöin vaarana on, että asiakas jää etäiseksi yritykselle. (Hannus 1995) Tämä tarkoittaa, ettei toiminta ole lainkaan asiakaslähtöistä.

Muita ongelmia, jota toiminnassa alkaa ilmetä on, että johto ei ole sitoutunut eikä tunne yksityiskohtia. Tällöin ei kuunnella organisaation alempia tasoja ongelmista ja mahdollisuuksista. (Hannus 1995) Tästä on seurauksena ongelmien hautaaminen, jolloin myös ongelmien aiheuttajien kehittäminen on mahdotonta. Samalla toiminta muotoutuu entistä pirstaloituneemmaksi, eikä toteuta todellista asiakkaiden tarvetta.

Samalla kun kehittämisessä korostuvat erilaisten asiakkaiden kannalta hukkien eliminointi. Toimintaa tulisikin nykytilanteessa ajatella asiakaslähtöisesti (Hannus 1995). Asiakaslähtöisyys korostuu kaikissa osissa toimintaa. Toisaalta prosessin kehittämisessä on otettava mukaan koko henkilöstö, koska muutoksen ja kehittämisen tulee lähteä myös alhaalta ylöspäin, eikä vain johdon aloitteesta tapahtuvilla muutoksilla pystytää hallitsemaan muuttuvaa kenttää riittävästi.

Näiden lähtökohtien valossa asiakaslähtöinen myyntiprosessin kehittäminen kuvastaa hyvin vahvasti lean-filosofian mukaisia kehitysmetodeja. Kehitysmetodeja voidaan ajatella työkalupakkina prosessin havainnoimiseksi asiakkaan suunnasta ja koko kehitysprosessin jalkauttamiseksi myös muille organisaatiotasolle. Myös myyntisuppilolähesytyminen on yhteydessä myös vahvasti lean-ajatteluun ja lean-menetelmän mukaiseen myynnin johtamiseen. (Webb 2006)

Myyntiprosessin kehitystä lean-periaatteiden valossa on testattu jo 90-luvun alussa IBM:n yksikön omaehtoisessa kehitysprojektissa. Projektissa havaittiin, että myynnistä tuli huomattavasti aiempaa asiakaslähtöisempää. Samalla reagointikyky muutoksiin ja tarpeisiin kasvoi. Tärkeimpänä kehitystyökaluna projektissa nähtiin avoimuuden lisääminen prosessimallinnuksen ja sen tuoman läpinäkyvyyden kautta. (Plank & Blackshire 1997)

4. MYYNIN JOHTAMISEN TEHOSTAMINEN LEAN PERIAATTEIDEN KAUTTA

Tässä luvussa kuvataan kuinka myyntiä voidaan tehostaa edellisessä luvussa esitellyn lean-menetelmän avulla. Samalla tarkastellaan kuinka organisaatioin ja prosessin tulee muuttua, jotta toiminnasta saadaan asiakaslähtöistä ja mahdollisimman tehokasta.

4.1. Lähtökohdat lean-filosofian käyttämiseen myynnin johtamisen teorian

Perinteisesti lean-filosofia on yhdistetty vahvasti tuotannon johtamisen teoriaksi, jota ei ole totuttu näkemään normaalisti myynnin johtamisen ympärillä. Lean-filosofia tarjoaa kuitenkin monia mahdollisuuksia laajentua perinteisestä, laajasti hyväksytystä ja menestyneestä tuotannonjohtamisen teoriasta muihin soveltuvuusalueisiin. Esimerkiksi tuotekehityksessä on nykyään useita soveltuvuuskohteita lean-metodien hyödyntämisessä (Hague & James-Moore 2004).

Koska myyntiä voidaan ajatella vahvasti prosessilähtöisenä, niin leanin peruseriaatteiden tarjoamat hyödyt yhdistyvät hyvin myös myynnin johtamisen ympärille yrityksissä, joissa myyntiä hahmotetaan prosessina (Webber 2003). Leanin peruseriaatteet ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen ja hukkien eliminointi.

Taloudellisesti haastavana aikana on erittäin ajankohtaista kehittää kaikkea toimintaa mahdollisimman tehokkaaksi ja ketteräksi tavaksi toimia. Siten myös myynnin tulee kehittyä muiden toimintojen rinnalla ja muuttaa toimintaansa. Tällöin lean-filosofian lähtökohtaiset toiminnot muuttuvat entistä tärkeämmiksi ja ajankohtaisemmiksi myös myynnillä.

Myyntisuppilon yhdistäminen laatujohtamiseen ja mittaamiseen tukee sekin osaltaan lean-filosofian tutkimista tärkeänä teoreettisena lähtökohtana myynnin johtamisessa.

Myyntisuppilo itsessään kuvastaa lean-filosofian ja Six sigman muodostamaa laatujohtamisen tilastollista lähestymistapaa hahmottaa prosessin onnistumista ja poikkeamia.

Näistä lähtökohdista lean-on nostettu tässä tutkimuksessa erityiseen rooliin uutena mahdollisuutena pk-yrityksen myynnin kehittämisessä uudella tavalla.

4.2. Lean-filosofian historia

Lean-menetelmän kehittäjänä pidetään yleisesti ottaen Toyotaa. Itse termi ”lean” otettiin kuitenkin käyttöön vasta vuonna 1990 kun MIT:n (Massachusetts Institute of Technology) tekemässä kansainvälisessä autoteollisuuden kilpailukykyä selvittäneessä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että menestyvillä yrityksillä oli useita yhteisiä piirteitä. Tutkimus paljasti, että keskittymällä ainoastaan asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin toimintoihin, saatiin laatua ja tuottavuutta parannettua. Samalla oli mahdollista tarjota asiakkaille enemmän tuotevariaatioita matalammilla kustannuksilla. (Womac 1990; Revalle 2002)

Japanilaisessa lähtökohdassa lean-menetelmää ajateltiin vahvasti osana maan kulttuuria ja filosofista toimintaa. Kuitenkin länsimaissa ja erityisesti Euroopassa voidaan nähdä, että samanlainen filosofinen lähtökohta lean-ajatteluun kuin Japanissa ei ole ollut toimiva. Tästä syystä eurooppalaiset ja amerikkalaiset yritykset ovat muokanneet lean-ajattelua lähemmäksi ihmisille ominaista ajattelua. Japanilaisen filosofian mukaisesti lean-on sitoutunut vahvasti alueen mentaliteettiin ja kulttuuriin. (Kouri 2009)

Amerikkalaisen filosofian mukaisesti lean-on mukautunut lähemmäksi tuottavuuden ja laadun kehitysohjelman. Sitä pidetään kehitysohjelmana, jonka toteuttaminen johtaa positiivisiin tuloksiin tuottavuudessa. Siten Kouri (2009) huomauttaakin, että lean-on valmiiksi ja paketoitu malli toiminnan kehittämiseksi ylhäältäpäin johdettuna. Tällöin malli mukautuu länsimaiseen kulttuuriin, jossa filosofisia lähtökohtia tuotannon ja yritysten johtamisessa ei ymmärretty.

Kourin (2009) mukaan suomalaisissa yrityksissä ei vielä juurikaan osata hyödyntää lean-ajattelua. Kouri näkee lean-toiminnan kotimaisissa yrityksissä lähinnä maalaisjär-

jen käyttönä ongelmien tunnistamisessa ja ongelmien ratkaisussa. Toiminnasta on mu-
kautumassa jatkuvaa ja systemaattista ongelmien ratkaisua. Tällöin pystytään tekemään
enemmän yhteistyötä myös ratkaisujen suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhteistyön kaut-
ta on myös mahdollista saada laajempaa palautetta, jolloin parhaat ratkaisut voidaan va-
kiinnuttaa toimintaan.

Hannus (1995) näkee Lean-Managementin kokoavana sateenvarjona eri koulukuntien ja
ohjausperiaatteiden yhdistäjänä. Näitä koulukuntia ovat asiakaslähtöinen laatujohtami-
nen TQM, aikaan perustuva johtaminen TBM, tarjontaketjun hallinta ja johtaminen
SCM sekä toimintoperusteinen laskenta ja johtaminen ABM. Lean-toimintatavassa pi-
detään tärkeänä itseohjautuvia ryhmiä ja yksilöiden valtuuksien lisäämistä. Tämä on
nähty japanilaista autoteollisuutta tutkineessa kirjassa MIT:n The Machine That Chan-
ged The World (Womack & Roos, 1990) tärkeänä lenkkinä.

Webb ja Ferguson (2008) kuvaavat lean-myyntiä ja eroja japanilaisten ja amerikkalais-
ten toimijoiden kanssa lukujen valossa. Vielä 60-luvulla USA:n autoteollisuudessa
markkinaosuus omavalmisteisilla autoilla oli yli 80 % ja japanilaisten osuus oli käytän-
nössä katsoen nolla. Vuonna 2008 markkinaosuudet olivat muuttuneet 54 % japanilaisil-
le ja vastaavasti 45 % amerikkalaisille autoille.

Ero on myös käytännöllisesti tutkittuna merkittävä, koska samanaikaisesti amerikkalai-
set autotehtaat ovat olleet taloudellisesti erittäin heikossa tilanteessa, vaikka japanilaiset
ovat voineet myydä autojaan halvemmalla ja tehdä samalla tulosta. Myös työntekijätut-
kimuksissa työntekijät ovat viihtyneet paremmin japanilaisten merkkien parissa eikä
vastaavia lakko-ongelmia ole esiintynyt kuin USA:ssa.

4.3. Lean-lähtökohdat

Lean-managementissa keskeistä on kevyt ja joustava toimintatapa (Hannus 1995). Täl-
löin yrityksen lean-toiminta merkitsee kykyä tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa pie-
nemällä määrällä resursseja. Pisimmälle vietynä yrityksen toiminta yksinkertaistetaan
lean-ajattelussa niin, että kaikki mikä ei tuota asiakkaalle arvoa on turhaa.

Lean-toimintatavassa tärkeintä on ennen kaikkea niukkuus. Muita keskeisiä piirteitä ovat Wormackin ja Roosin (1990) mukaan asiakkaalle aikaansaatava arvo, tuotekehitys, toiminnan asiakaslähtöinen organisointi, nopea ja joustava tuotestrategia, koko tarjontaketjun tehokas hallinta. Paul Lillrank (1991) täydentää listaa vielä JOT - valmistusperiaatteiden (juuri oikeaan tarpeeseen) toimintaprosessien parantamisen sekä työntekijöiden sitouttamisen kautta valtaistamalla koko organisaatioita tekemään yhteisen hyvän eteen.

Hannuksen mukaan (1995) kaikki Lean-periaatteet voidaan hyödyntää myös asiakassuhteiden hoidossa sekä muissa myynnin toiminnoissa. Tätä näkemystä tukee myös Webb (2006), jonka mukaan prosessijohtamisen, Six Sigman ja lean-menetelmän kautta on mahdollista saada tehostettua myyntiprosessia tuottavammaksi ja paremmin asiakkaita palvelevaksi.

Lean-periaatteista asiakkaalle aikaansaatavan arvon moninkertaistaminen tukee myös yrityksen omia lähtökohtia parantamalla rahallista tulosta. Asiakkaalle saatavaa arvoa yritys voi mitata kolmella tavalla, eli hinnalla, laadulla ja ajalla. (Lillrank 1991) Tällöin asiakkaan kannalta myynnin näkökulmasta voidaan saada korkeampaa hintaa paremmalla laadulla, joka vielä pystytään toimittamaan nopeammin asiakkaalle.

Myynnin näkökulmasta lean-toimintatavassa toiminnan virtaviivainen organisointi tarkoittaa tehokasta toimintaa, jossa ongelmien ratkaisu ja toiminnan kehittäminen tapahtuu tiimiprojekteina. Tällainen tilanne saa Womackin ja Roosin (1990) mukaan aikaan kilpailuedun, jonka turvin yritys pystyy toimimaan kilpailijoitaan tehokkaammin ja niukemmin. Useimmiten kehittäminen saavutetaan Lillrankin (1990) mielestä aikaiseksi vain jos kehitystilanteessa pystytään saamaan koko organisaatio toimimaan yhdessä. Tämä tarkoittaa niin tuotekehitystä, hallintoa, myyntiä kuin alihankkijoita ja toimittajiaakin. Tällaisella kokoonpanolla on aidosti mahdollista hakea toiminnalle aiempaa tehokkaampia muotoja, joilla yritystä voidaan ohjata entistä kilpailukykyisemmäksi.

Tärkeä piirre lean-toimintatavassa on kyky hahmottaa oma toiminta asiakkaan näkökulmasta. (Womack & Roos 1990) Tällöin toimintaa saatetaan joutua uudelleen organisoidaan siten, että toiminnallinen rakenne perustuu asiakkaalle tuotettavaan hyötyyn, eikä pelkkään funktionaaliseen rakenteeseen. Tällöin koko asiakkaalle arvoa tuottava toiminto hoidetaan kokonaisuutena, eikä sitä pilkota asiakkaalle näkyvästi eri organisaatio-

osiin. Tämä tarkoittaa siten matriisimallista organisaatiota funktionaalisen hierarkkisen organisaatorakenteen sijaan.

Myyntiyrityksen kannalta lean-toimintatavassa tarkoitettu tuotestrategian joustavuus tarkoittaa asiakaslähtöiseen kysynnän muutoksiin varautumista. Tällöin pystytään reagoimaan kysynnän vaihteluihin ilman ylivarastointia tai asiakkaalle kohtuutonta odotusaikaa. Tästä syystä tämä vaatii usein selkeää ja joustavaa toimintatapaa, jossa myös alihankkijat ja toimittajat sitoutetaan kysynnän vaihteluiden nopeaan reagointiin. Toisaalta tämä tarkoittaa erittäin läheistä yhteiskumppanasennetta alihankkijoihin. (Lillrank 1991)

Lean-toimintatavan syntyyn ovat vaikuttaneet laajalti myös työntekijöiden sitouttamisesta nähtäväksi saadut hyödyt. Japanilaisessa filosofiassa työntekijöiden sitouttaminen on nähty paljon kulttuurisena ominaispiirteenä, mutta Euroopassa sitouttamisen periaatteet ovat yrityksen lähtökohdasta lähteviä. Eri sitoutuskeinot ovat vaihdelleet eri aikakausina eri tavalla optiojärjestelyistä tulospalkkaukseen ja osuuksien antamiseen avainhenkilöille. (Womac & Roos 2005)

Massaräätälöityä tuotantoa pidetään Pinen (1993) mukaan lean-toimintatavan tärkeimpänä ominaisuutena, joka luo kilpailukykyä mahdollistamalla tuotteiden räätälöinnin ja varioinnin asiakaskohtaisesti nopeasti ja kevyesti. Tällaisessa tilanteessa pystytään vastaamaan paremmin myös asiakkaiden kysynnän ja tarpeiden erilaisuuteen sekä lyhyisiin tuotteiden elinkaariin. Perinteinen jakeluyritys perustuu pitkälti massatuotantoon, jossa pyritään mahdollisimman suuriin eriin ja tasaiseen kysyntään, jolloin varaston optimointi voidaan rakentaa helposti homogeenisen markkinan avulla. Myynnin kannalta tämä luo paineen homogenisoida myös asiakastarjooma mahdollisimman yhtenäiseksi. Lean-toimintatavassa pyritään kuitenkin tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman suuri lisäarvo, jolloin myös variaatioita täytyy olla tarjottavana ja tarjota sitä mitä asiakas haluaa tai mitä asiakkaalta puuttuu. Lähtökohtana on asiakkaan liiketoiminnan tukeminen.

Kouri (2009) listaa seminaariesityksessään, että japanilaista kulttuuriseen ja filosofiseen lähtökohtaan perustuvaa lähestymistä Lean-Managementiin ei voitu käyttää Euroopassa. Tästä syystä Kourin mukaan eurooppalais-amerikkalainen Lean-Management pohjautuu ennemminkin paketoituun ja valmiiseen malliin toiminnan kehittämiseksi. Myös Kouri listaa Lean—toimintatavan keskeisimmäksi lähtökohdaksi tilanteen jossa tuotteet, palve-

lut sekä toimintamallit on kehitetty asiakkaan kokeman arvon maksimoimiseksi suhteessa kustannuksiin.

Kourin (2009) mukaan asiakkaalle arvoa tuottavaa toimintaa ovat kaikki ne toimenpiteet, jotka muokkaavat ja muotoilevat ainetta, kappaletta tai informaatioita vastaamaan asiakkaan vaatimuksia. Vastaavasti arvoa lisäämättömäksi toiminnaksi hän listaa ne toimenpiteet, jotka eivät lisää tuotteen arvoa sellaisella tavalla, että siitä voitaisiin laskea, mutta tuhlaavat silti resursseja. Siten esimerkiksi välttämättömät yrityksen tukitoiminnot henkilöstön viihtyvyyden tai lainsäädännön takia ovat leanin kautta hukkatointoja. Myynnissä tämä tarkoittaa esimerkiksi myyntipalavereita tai muita yleisiä koulutuksia.

Lean-toimintatapoja on myös kritisoitu olevan lähinnä kokoelma muita jo aiemmin tunnettuja kehittämismetodeita. Kajaste ja Liukko (1994) määrittävät lean-toiminnan periaatteiden olevan lähellä toimintojohtamisen (ABM), aikaan perustuvan johtamisen (TBM) ja laatujohtamisen (TQM) periaatteita. Yleisesti ottaen eri kehitysmetodit ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta niiden painopiste nähdään eri tavalla.

Lean-toiminnassa henkilöiden vastuu toiminnastaan kasvaa valtaistamisen kautta. Päättöksentekovastuu ja -valta siirretään työntekijöille, koska he tuntevat parhaiten oman työnsä. Tämä lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, koska virheitä ei tällöin koeteta piilottaa tai unohtaa, vaan ne tuodaan selvästi esiin. Tällöin myös virheiden kautta on mahdollista oppia ja toimintaa voidaan kehittää entistä jouhevammaksi ja virheettömämmäksi. (Womac et al 1990)

4.4. Lean-toiminnan tavoitteet

Lean-toiminnan mukaisia tavoitteita ovat keskeisimmin toiminnan puristaminen mahdollisimman niukalle. Tämä tarkoittaa turhan karsimista pois. ReVelle (2002) kuvaa tuotannon lean-toimintaa käsittelevässä teoksessaan leanin pitkäaikaisen primääritavoitteen olevan pitkän aikavälin kannattavuuden kasvattaminen. Jotta yritys olisi pitkällä aikavälillä kannattava, täytyy sen:

1. pitää yllä tuotannon kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin,
2. tuottaa ensiluokkaisen laadukkaita tuotteita
3. tarjota asiakkaita kiinnostava kilpailukykyinen tuoteportfolio.

ReVellen listaamat tavoitteet ovat lähemmin tuotantoa koskevia, mutta pätevät myös myynnin ohjauksessa. Myös myynti ja markkinointiyritykselle pitkän aikavälin kannattavuus on tavoiteltava tila, joka saavutetaan juuri oikean tuoteportfolion, kilpailukykyisten prosessien ja laadukkaan toiminnan tuloksena.

Toisaalta perinteisemmissä teoksissa Hannus (1994) ja Womac & Jones (2003) nähdään lean-toiminnan tärkein tavoite täydellisyyteen pyrkiminen. Tämä muuttaa esimerkiksi tuotannon lähtökohdan riittävän hyvältä laadusta ja virhepoikkeamista täydelliseen laatuun ja virheettömyyteen. Tällöin tuotannon tulee olla käytännössä virheetöntä samoin kuin hukka ja varastojen määrä mahdollisimman pientä. Lean-toiminnan kulmakivenä oleva jatkuva kehittäminen toisaalta pakottaa yrityksen jatkuvasti etsimään parempia tapoja päästä yhä pienempään hukkaan ja täydellisempään toimintaan sekä prosessien hyödyntämissuhteeseen. Tämä ajaa myös toiminnan dynaamiseksi ja muuttuvaksi, jolloin koko kulttuuri tekee mahdolliseksi jatkuvan muuttumisen ja kehittymisen.

Lean-johtamisjärjestelmän kulmakivenä on avoimuus. Tämä on myös järjestelmän suurin ja tärkein motivaattori toimijoille, koska kaikki verkoston toimijat, kuten myynti, alihankkijat, logistiikka, asiakkaat ja markkinointi saavat suoran ja visuaalisen palautteen onnistumisesta. Tällöin myös kaikki virheet ovat selvästi esillä, eivätkä piilotettuina, jolloin myös toimintaa haittaavat virheet voidaan tunnistaa ja muodostaa toimiviksi. Tehdyistä parannuksista tulee myös selkeä ja nopea palaute, joka itsessään kannustaa lisää kehittämään toimintaa virheettömämmäksi ja ratkaisemaan eteen tulleet havaitut virheet mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti. (Womac & Jones 2003)

4.4.1. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja tekniset myynnin tukijärjestelmät

Yrityksen lähtökohta ja tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarve ja tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa. Tästä arvosta myös asiakas on valmis maksamaan. Siten mitä enemmän arvoa yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle, sitä tyytyväisemmät ja maksuhaluisemmat asiakkaat sillä on. Williams et al (2009) muistuttavat kuitenkin, että arvoa ei

pystytä tuottamaan vain teknisillä välineillä eikä myyntiä pystytä hoitamaan pelkästään teknisten välineiden kautta. Kaikissa vaiheissa tarvitaan edelleen ammattitaitoista ja oikein johdettua myyntiverkostoa, jonka johtaminen ei ole vain asiakkuudenhallintajärjestelmän kalenteritoimintojen muistutuksia tehtävistä asioista.

Tärkeimpänä asiana niin Williams et al (2009) kuten Webb (2006) näkevät asiakkaan tarpeiden hyvän tyydyttämisen oikeilla toimenpiteillä tukien asiakkaan liiketoimintaa. Tätä arvoa voidaan tyydyttää varmistamalla, että jokaisessa prosessin vaiheessa asiakkaalle tuotetaan oikeaa ja tarpeellista tietoa. Tätä tukee myös Williamsin mainitsema saatujen kauppojen tutkiminen ja onnistumisista oppiminen. Molemmat näkevät myös asiakkaan kouluttamisen tärkeäksi pitkän asiakkuuden rakentajana. Tämä kaikki tarkoittaa myös nopeaa ja reagoivaa palvelua kaikissa vikatilanteissa olivatpa ne tuotteeseen tai muuhun prosessin osaan liittyviä.

Asiakas kokee tulleen paremmin huomioiduksi, jos hänelle annetaan prosessin eri vaiheissa aikaa kertoa tarpeistaan. Tämä on myös lean-myyntin mukainen tapa lähestyä ongelmia. Myyjän pitää pystyä olemaan asiakkaan tukena ja kannustaa asiakasta kertomaan tarpeistaan kuuntelemalla aidosti asiakkaan ongelmat. Syklisessä prosessissa tulisi olla aika ajoin tilaa pakolliselle asiakkaan kanssa käytävälle keskustelulle. (Ziglar 2003) Tavattaessa asiakasta useammin pysyy myös asiakassuhde entistä vahvempaan myös tulevaisuudessa.

Erilaisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen ajallaan ja mieluummin proaktiivisesti lujittaa myös asiakassuhdetta. Prosessin toisessa vaiheessa toimituksen jälkeen tapahtuvissa keskusteluissa asiakkaalta tulee saada mahdollisimman paljon informaatiota ja mielipiteitä toiminnan parantamiseksi. Muutoin jälleen myyjä ei voi tietää mitä ongelmia on kohdattu eikä näitä voida siten korjata. (Tull 2006)

Myös Miller et al (2005) näkevät arvон kasvattamisen samalla tavalla. Arvon lisääminen ja yhteisten mahdollisuuksien kasvattaminen on erittäin tärkeää ja ne onnistuvat parhaiten keskustelemalla kaikista asioista asiakkaan kanssa. Yhteisen hyvän rakentaminen ja yhteisten mahdollisuuksien kartoittaminen lujittavat yhteyttä ja rakentavat pitkän asiakassuhteen.

4.5. Lean ja Six Sigma

Perusajatus Six sigmassa on hyvin läheinen lean-managementin keskeisimpien käsitteiden kanssa. Six sigmassa pyritään luomaan kokonaisvaltainen ja joustava malli, jolla maksimoidaan joustava ja ylläpidettävä liiketoiminnan kehitys. Myös Six sigma perustuu asiakaslähtöiseen, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen, numeerisiin faktoihin perustuvaan päätöksentekoon sekä tiedon ja tilastojen hyödyntämiseen liiketoimintaprosessien johtamisessa. (Pande 2000)

Six sigma on tilastolliseen laadunohjaukseen perustuva menetelmä, jossa luodaan strategia ja visio tavoista, joilla päästään virheettömään tilanteeseen. Six sigmassa pyritään 99,9997 % onnistumiseen. Se on asiakaslähtöisyyttä korostava työkalu, jossa käytetään dataa sekä faktoja pohjana mallinnettaessa parempaa tilannetta. Jotta Six sigmaan päästäisiin, tulisi koko johdon sitoutua projektiin sekä toimintaa tulisi muokata asiakaslähtöiseksi. Samalla prosesseja tulisi parantaa ja toimintaan luoda yhtenäinen filosofia. Six sigmassa on tavoitteena parantaa kaikkia organisaation toimintoja antaen hyötyä niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin. (Karjalainen & Karjalainen 2002)

Six sigma yhdistyy vahvasti myynnin johtamiseen myynnin suppilorakenteen kautta. Myyntisuppiloajattelussa Six sigmaa hyödynnetään tilastollisena prosessintarkastelun työkaluna, jossa suppilon onnistumista ja kehittämistä johdetaan Six sigman metodeilla. (Webber 2003) Suppilon hallinnan onnistuminen on kiinni onnistumisprosenttien seurannasta sekä laadun parantamisesta.

Six sigmaa voikin siten pitää enemmän liiketoimintastrategiana lean-menetelmän osana, kuten Harry ja Schroeder (2000) kuvaa. Six sigma on systemaattinen tapa toimia, jolla koetetaan pienentää prosessin vaihtelua kohti systemaattisempaa toimintaa. Siinä keskittyy itse virheitä eliminoiviin tai virheitä luoviin prosesseihin. Tässä suhteessa six sigmassa kaikki poikkeamat ovat prosessien aiheuttamia, eivätkä yhden yksilön virheen tuloksia.

Perinteisesti Six sigman virhetarkastelu perustuu tilastolliseen virhetarkasteluun, jolla pyritään virheiden esiintyminen ajamaan alle 0,0003 %. Tavallisin virhetapahtumien sallittu määrä 1 % tarkoittaisi esimerkiksi televisiotoiminnassa tai sähkönjakelussa, että katkoja on 1,68 tuntia viikossa, kun Six sigma –tasolla virheitä saa olla 1,8 sekuntia viikossa. (Pande 2000) Myyntiprosessien kehittämisessä virhetarkastelua joudutaan miet-

timään toisella tavalla, eikä tämä teoriaosio suoraan sovellu myyntiprosessien laadun kuvaamiseen.

Pande (2000) listaa lukuisia positiivisia piirteitä yrityksillä, jotka ovat vieneet onnistuneet Six sigma –kehitysprojektin läpi. Tällaisia hyötyjä ovat kustannusten lasku, läpimenoaikojen lyheneminen, tuottavuuden kasvu, markkinaosuuksien parantuminen, virhemäärien laskeminen, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittyminen, asiakastytyvyyden lisääntyminen ja asiakasvaihtuvuuden lasku. Kaikki nämä ovat erityisen tärkeitä kriteereitä myös pk-yritysten myynnin kehittämisessä eivätkä kehityskohteet rajoitu vain tuotannon kehittämiseen. Eri osa-alueiden kehittäminen kehittää myös myyntiprosessin toimivuutta.

4.5.1. Ongelmat myyntiorganisaatiossa Six sigman kannalta

Michael Webb (2006) kuvaa kirjassaan ”Six Sigma Selling” kuinka saada myynnin toiminta entistä paremmaksi. Hän kuvaa usein ongelmien lähtevät tietämättömyydestä - organisaatioissa ei osata tehdä eikä tiedetä mitä ylipäätään tehdään. Webb kuvaa myös ongelmaa yritysten vääränä lähtökohtana koko myyntiprosessiin Yritykset ovat mallintaneet tilaus-toimitusprosessin logistisen prosessin kannalta, mutta varsinainen yrityksen myyntivaiheen ja uusien tilauksien ja asiakkaiden haku ei ole kuvattuna.

Webbin (2006) mukaan yritysten tulisi myyntiprosessin kehittämisen yhteydessä lähteä alkuun liikkeelle erottamalla ja kuvaamalla ongelmat virheistä, syyt seurauksista ja todisteet mielipiteistä. Webbin lähtökohtana koko prosessin kehittämisessä on ihmiskeskeisyys, jolloin asajohtamisen tasoa on alhaisempi.

Prosessilähtöisen toiminnan kuvauksessa ongelmana on usein, että lähtökohtaa ei valita oikein. Tällöin usein mallinnetaan kaikki yksityiskohdat ilman, että tätä ajatellaan riittävän pitkälle. Toinen ongelma on lähtökohdan väärä valinta. Prosesseja lähdetään määrittämään vain oman toiminnan näkökulmasta. Kolmas on, että emme pysty tunnistamaan asiakkaiden askeleita, joita hänen täytyy ottaa saavuttaakseen meidän tarjoama hyöty vaan keskitymme vain omaan toimintaamme. Neljäs ongelma aiheutuu kun oletetaan eri asiakkuudenhallintajärjestelmien ja muiden tietoteknisten järjestelmien toimittajat pysyvät tarjoamaan suoraan oikean prosessin myynnin arvon kasvattamiseksi. (Webb 2006)

Prosessilähtöisen toiminnan arvioinnin tärkein hyöty Webbin (2006) mielestä on toiminnan arvon määrittäminen ja lähteen tunnistaminen. Prosessilähtöisellä kehityksellä ja johtamisella voidaan tunnistaa arvon lähde ja asiakkaan kokema arvo. Prosessilähtöisellä toiminnalla pyritään myös suoraviivaistamaan ja mallintamaan toiminta. Tällä menetelmällä pyritään saamaan aikaan asiakkaalle toimiva ja oman toiminnan arvoa kohottavaa. Tällä pyritään samalla eliminoimaan kaikki sellainen toiminta, joka ei hyödytä asiakasta.

4.6. Lean-myynti

Lean-toiminnalla on tavallisimmin tarkasteltu yrityksen tuotannon kehittämiseen. Lean-ajattelu ja erityisesti Six sigma –ajattelu soveltuvat kuitenkin erittäin hyvin myös myynnin johtamisen ja ohjauksen viitekehykseksi, koska myös myynnissä laadun lisääminen, resurssien oikea kohdentaminen ja prosessien selkeyttäminen laskevat kustannuksia ja tehostavat toimintaa luoden samalla asiakkaalle lisää arvoa.

Perinteisessä mallissa yritysten Pareto–periaatteen mukaisesti kaksikymmentä prosenttia myyjistä tuo kahdeksankymmentä prosenttia kaupoista. Tämä 20 / 80 –sääntö pätee HR Challen (2006) tutkimuksen mukaan myös yritysten myyjiin. Jotta tätä suhdetta voitaisiin parantaa ja saada aikaan parempaa laatua suuremmalta osalta myyjistä, on tutkimuksen mukaan käytettävä leanin periaatteita ja parannettava laatua eliminoimalla hukkaa prosesseissa.

HR Challen (2006) mukaan tutkimuksissa on voitu osoittaa, että lean-ajattelun kautta adaptoimalla myynnin johtamiseen jatkuvan parantamisen filosofia voidaan saavuttaa lukuisia parannuksia:

1. nostaa tuottavuutta ja parantaa myynnin tuloksia
2. vähentää ei haluttua liikevaihtoa
3. motivoida päämenestyjät
4. voidaan paremmin kohdentaa oikeat myyntihenkilöt oikeisiin asioihin

5. maksimoida henkilökunnan koulutuksesta saatu hyöty

Lean-ajattelun hyödyntäminen myyntiprosessin kehittäjänä lähtee usein ajatuksesta, että lean-toimintatapoja tuotannossa ja muissa tukevista prosesseista noudattava yritys on jo itsessään hyvin kustannustehokas. Tämä tarkoittaa, että tällainen yritys pystyy valmistamaan ja tarjoamaan tuotteita halvemmalla ja nopeammin asiakkailleen. Nämä molemmat asiat lisäävät myös myyntiä ja erityisesti helpottavat myyjien työtä. (Dodd 2009)

Lean-toiminnalla voidaan kuitenkin parantaa yrityksen myyntiprosesseja ja myyntiä myös suoraan. Tällöin ajattelussa täytyy ottaa huomioon myynti- ja markkinointiprosessien olevan suoraan verrannollisia yrityksen muihin liiketoimintaprosesseihin. Niihin pätee silloin samat lainalaisuudet, eli prosessit ovat analysoitavissa, mitattavissa ja niiden kehitykseen voidaan käyttää liiketoimintaprosessien kehitystyökaluja, kuten Six sigma (Dodd 2009)

Myös Dodd (2009) näkee myynnin kehittämisessä tärkeimmäksi asiaksi arvon tuottamisen asiakkaille. Jokaisessa myynti ja markkinointiprosessin vaiheessa tulisi tarkistaa, että asiakkaalle tuotetaan riittävästi lisää arvoa. Jos arvoa ei tuoteta, pitäisi tämä prosessin vaihe suunnitella uudestaan ja koettaa eliminoida hukka pois.

Prosessin kehittäminen lähtee myös Dodd (2009) mukaan liikkeelle mallintamalla nykyinen myynti- ja markkinointiprosessi. Jokaisessa prosessin osa-alueessa selvitetään millaista arvoa prosessi tuottaa asiakkaalle. Arvon tuottoa pyritään lisäämään tekemällä yksinkertaisia kysymyksiä, kuten ”Millaista arvoa prosessi tuottaa?”, ”Voisiko arvon tuottoa lisätä?”, ”Onko prosessin osa oikeasti tarpeellinen asiakkaan kannalta?”, ”Pitäisikö asiakkaalle tarjota lisää jotain sellaista informaatioita, mitä tämä prosessi ei tuota?”. Tällaisten yksinkertaisten kysymysten avulla on helpompi mallintaa ja hahmottaa prosessin nykytilanne ja lähteä selvittämään lisää mahdollisuuksia oikealle kehittämiselle.

Nykyisen organisaation ohjaus perustuu usein bonuksiin ja muuhun palkitsemiseen. Myyntijohto usein ajattelee muuttavansa myynnin suuntaa kehittämällä bonusjärjestelmää tai tarjoamalla myyjille henkilökohtaista koulutusta. Toinen tapa on lisätä myynti ja

markkinointitapahtumien lukumäärää eli kasvattaa puheluita tai lähetettyjä tarjouksia ja mainoksia. Tämä kuitenkin tuo vain lisää kustannuksia tehottomasti toimivassa myynti-organisaatioissa. (Dodd 2009)

4.7. Lean-kehitysprosessi

Toimintatavan kehittämiseksi lean-toiminnan mukaiseksi Womack & Jones (1990) näkee viisiportaisena kehitysmallina, joka lähtee liikkeelle arvoa tuottavien tuotteiden ja palveluiden määrittämisenä asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen tulee tunnistaa lisäarvoa tuottavat vaiheet ketjusta ja eliminoida arvoa tuottamattomat vaiheet. Eliminoinnin jälkeen tulee seurata ja kehittää arvoketjua, jotta tuotteet ja palvelut virtaavat katkoitta sen läpi mahdollisimman tehokkaasti. Toimintaa tulee muutenkin muokata sellaiseksi, että vain välittömän asiakastarpeen jälkeen käynnistyy yrityksen toiminta. Koska kehitystoiminnassa on tärkeää muistaa pyrkiä täydellisyyteen ja poistaa laatuvirheet sekä hukatekijät yrityksen toiminnasta.

Lean-kehitysprosessin keskeisten toimintojen onnistuminen lähtee liikkeelle asiakkaalle arvoa tuottavien toimintojen tunnistamisesta. Ilman tunnistamista ja ymmärtämistä on mahdotonta lähteä eliminoimaan tarpeettomia toimintoja prosesseista. Jokaisen prosessin kehittämiseen osallistuvan on kyettävä hahmottamaan tilanne asiakkaan näkökulmasta ja on pystyttävä ymmärtämään asiakkaan arvo ja arvoverkko.

Womac & Jones (2003) näkevät toiminnan intuitiivisena kehitystoimintana, jolloin periaatteet auttavat luomaan koko organisaation vision kautta yhteisen suunnan ja päämäärän lean-toiminnan käyttöönottamiseksi. Womac & Jonesin (2003) viisiportainen kehitysmalli auttaa hahmottamaan eri lähtökohdat, sekä luo mahdollisuuden eri tapojen käyttöönottoon.

Kehitysprosessi kohti lean-toimintaa lähtee liikkeelle arvon määrittämisestä. Tämä saatetaan kokea varsin hankalana, koska oman toiminnan sekä tuotteiden hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta on toisinaan vaikeaa. Tuotteiden ja palveluiden arvo ja vaatimukset perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin ja niiden tarkoituksena on pitää asiakkaan kokema arvo positiivisena. (Womac & Jones 2003)

Asiakaslähtöinen arvonnääritys on usein hankalaa, koska sekä asiakas, että toimittaja lähtevät arvon määritykseen olemassa olevien tapojen pohjalta. Tällöin toimittaja arvioi tuotevariaatioidensa määrää nykyisen toimintansa kautta, eikä ole halukas muuttamaan tai lisäämään tuotteita. Myös asiakas lähtee helposti Womacin & Jonesin (2003) mukaan liikkeelle turhan yksikertaisen mallin kanssa, jolloin arvo määritetään alhaisten kustannusten, runsaiden tuotevariaatioiden sekä lyhyiden toimitusaikojen kautta. Kuitenkin oikeampi arvonnääritys saataisiin, jos nykytilannetta arvioitaisiin kriittisesti ja kyseenalaistamalla rakenne. (Womac & Jones 2003)

Pitemmissä arvoketjuissa arvon määritys loppuasiakkaan kannalta vaikeutuu entisestään. Usein tuotteen toimituksen arvoketjuun kuuluu monta osaa ja toimijaa, jotka arvioivat toimintaa eri tavalla ja eri kriteerien kautta. Tällöin lopputilanne ja päämäärä jäävät taka-alalle, eikä arvoa määritetä yhteisten periaatteiden tai toimintatapojen kautta. Arvo tulisiikin määrittää tuotteen ja loppuasiakkaan kannalta. (Womac & Jones 2003) ReVelle (2002) näkee, että arvonnäärityksessä hinnoittelu lähtee liikkeelle asiakkaasta ja asiakas on se, joka määrää paljonko se on valmis palveluista tai tuotteista maksamaan. Tämä tukee myös Womac & Jonesin (2003) näkemystä, jossa lean-yritys tekee hinnoittelun kustannuspohjaisesti, kun arvoa tuottamaton toiminta on saatu poistettua yrityksestä. Tämä ajaa siten yritystä kohti tuottavampaa toimintaa yhä tehokkaammin minimoiden kulut.

Tämä johtaa Womac & Jonesin (2003) mukaan yrityksen kannalta positiiviseen tilanteeseen, jossa lean-periaatteita noudattava yritys pystyy hakemaan lisää kilpailuetua useilla eri tavoilla. Näitä ovat tuoteominaisuuksien lisääminen, hintojen alentaminen, palvelun yhdistäminen tuotteisiin, voiton kasvattaminen, palvelu- ja jakeluverkoston kasvattaminen. ReVelle (2002) tukee myös tätä näkemystä lisäten listaan vielä halvemmat tuotantokulut, jolloin laatua pystytään tuottamaan entistä halvemmalla. Tällöin lean-yritys pystyy toimittamaan tuotteet ja palvelut nopeammin, laadukkaammin ja pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijat.

4.8. Kehitysaskleet prosessin muutoksessa kohti lean-periaatteita noudattavaa toimintaa

Kehitysprosessi tavanomaisesta yrityksestä kohti toimivaa uutta toimintatapaa vaatii kehitysaskleita. Webb (2006) kuvaa neljää askelta, jotka yrityksen tulee ottaa kehityksessään kohti asiakaslähtöistä lean-periaatteiden mukaista organisaatioita. Näiden neljän askeleen kautta voidaan päästä rakentamaan toimintaa uudella tavalla.

1. arvosta asiakkaan taivalta (Respect the customers' journey),

Asiakkaalle matka kohti mahdollista kauppaa alkaa tarpeen tai ongelman havainnoimisella. Tämän jälkeen tarpeet kartoitetaan ja määritellään, etsitään rahoitus. Tästä lähdetään liikkeelle valitsemaan tuote ja hallinnoimaan ostoa ennen asennusta ja huoltoa. Asiakkaan kulkeman matkana arvostaminen tarkoittaa sen ymmärtämistä ja ottamista huomioon omaa myyntiprosessia kehitettäessä. (Webb 2006) Tässä kohtaa parhaiten pääsee liikkeelle keskustelemalla asiakkaiden kanssa. On pystyttävä ymmärtämään mitä asiakas tarvitsee toimittajalta ja tarjottava tätä apua enemmän kuin mitä tahansa apua.

Mitään sellaista toimintaa, jota ei tarvita, ei pidä tehdä, jos se ei tuo lisää apua asiakkaalle. Normaalisti yritysten pitää nähdä miten asiakas toimii ymmärtääkseen täysin tulevat tarpeet. On siten kyettävä samaistumaan asiakkaan historiaan ja toiminnan ominaispiirteisiin sekä arvostettava asiakkaan osaamista ja asiantuntemusta. Siten on voitava saada palautetta ja lukuja toiminnan tehosta ja toiminnan kehittymisestä.

2. Tee näkymätön näkyväksi (Make the invisible visible)

Yrityksen on Webbin (2006) mukaan voitava saada näkyväksi, visuaaliseksi ja siten mitattavaksi kaikki ne toiminnan kohdat, joita tarvitaan paremman toiminnan kehittymiseksi. Erilaisten mittareiden käyttäminen lisää entisestään avoimuutta ja edesauttaa päämäärän saavuttamista. Samalla mittarit konkretisoiva toiminnan laajemmalle joukolle, jolloin toiminnasta tulee paremmin suuremman joukon yhteistä pyrkimystä parempaan toimintaan.

Kaikkien mittaamisen toimintojen on oltava tieteellisesti mitattavia laadullista dataa tuottavia osia eikä vain mielipiteitä esimerkiksi prosentuaalisesta mahdollisesta clou-

sausprosentista. Pelkät mielipiteet ja subjektiivinen näkemys toiminnasta eivät tuota laadullista dataa toiminnan todelliseksi arvioimiseksi. Laskennallisten tulosten täytyy siten perustua todellisiin lukuihin ja todelliseen kaupan syntymisen prosentteihin. Tällöin on myös mahdollista johtaa tulevaisuutta lukujen kautta.

3. Kiihdytä myyntisuppiloasi (Make the sales funnel flow faster)

Nopeuttamalla myyntiprosessin läpikulkua toimintaa pystyy tehostamaan ja pystytään saamaan aikaan tuloksia nopeammin. Jotta tämä onnistuisi, on käytettävä jotain työkalua, joka tuo esiin asiakkaan tarpeet. On ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, kehitetään ja tehostetaan myyntiprosessia, mallinnetaan asiakkaan kokema arvo, määritellään mitattavat kriteeristöt, hankitaan liidejä lisää, otetaan kampanjoita joilla kehitetään suhteita, rakennetaan neuvottelustrategiat ennakkoon. (Webb 2006)

Tapoja myyntiprosessin kiihdyttämiseen on lukuisia, mutta toiminta vaatii lisää tehостusta toimiakseen järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti. Onkin erittäin tärkeää saada aikaan mahdollisimman paljon laadukkaita liidejä alkuvaiheessa prosessia.

4. Suljetaan myynnin jakso (Close the loop)

Sulkemalla myynnin jakson Webb (2006) tarkoittaa aikomusten ja suunnitelmien yhdistämistä tuloksiin. Tässä vaiheessa tulee arvioida miten prosessi on onnistunut ja millaisia kehityskohteita se toi ja kuinka se tulee kehittämään prosessia entisestään. Tämä kuvaa myyntiprosessin jatkuvaa kehittymistä, myynnin kaizenia.

Samalla johdon tulee arvioida kuinka myynti on toiminut ja kuinka johto on tukenut myyntiä. Usein ei riittävästi valmenneta myyntiä vaan lähinnä katsotaan tuloksia, mutta ei tarjota välineitä ja mahdollisuuksia toteuttaa toimintaa. Kehittyminen on koko organisaation yhteinen ongelma ja mahdollisuus.

4.9. Organisaation sitoutuminen kehitysprojektiin

General Electricin toimitusjohtaja Jefferey Immelt on tulkinnut menestyviä yrityksiä, josta hän on tehnyt johtopäätöksen viidestä menestystekijästä yrityksissä. Menestyminen on myös toimivan ja tehokkaan myynnin lähtökohta. Nämä viisi askelta ovat:

1. ulkoinen fokusoituminen (External focus) yrityksiä johdetaan ulkopuolelta asiakkaista käsin
2. Mielikuvitus, luovuus ja valmennettavuus (Imagination and creativity, coachability) – kuinka hyvin innovoitu yritys on ja kuinka hyvin ihmiset ovat johdettavissa
3. Avoin ajattelu ja päätöksentekokyky (Clear thinking and decisiveness) – kuinka hyvin yrityksen päätöksentekoa ja vastuuta on hajautettu, valtaistaminen
4. Kuuluvuus (Inclusiveness) – koko yrityksen henkilöstön tulee olla mukana tekemässä ja suunnittelemassa muutosta
5. Syvä ydinosaminen (Deep domain expertise) – korkea osaaminen ja ammattitaito

(Jeffrey Immelt haastattelussa Stewart 2006)

Immeltin kuvaamat askeleet ovat hyvin läheisesti sidoksissa myös Womacin & Roosin (1990) sekä Hannuksen (1994) näkemykseen tehokkaasta organisaatioista, jotka toimivat lean-periaatteiden pohjalta. Kaikki kolme lähtevät liikkeelle asiakaslähtöisyydestä, joka luo tehokkaan ja toimivan perustan koko muulle toiminnalle. Tämä yhdistyy myös Immeltin mainitsemiin valtaistukseen ja omistautumiseen, koska myös lean-periaatteiden pohjalta valtaa ja päätöksiä tulee jakaa mahdollisimman laajalle organisaatioin osalle, eikä vain ylimmän johdon tule tehdä päätöksiä. Siten tilannetta voisi kuvata myös euro per päätös -mittarilla, jossa lasketaan montako päätöstä pystytään tekemään palkkaeurolla. Tällöin nähtäisiin saavatko ja haluavatko kaikki pienipalkkaisimmatkin työntekijät tehdä päätöksiä yrityksessä.

Moneen innovointiin kuuluu ihmisten johtamisen helppous ja toiminnan meneminen samaan suuntaan. Immeltin kuvaama valmennettavuus on myynnin johtamisen kannalta tärkeää, koska tehtyjä päätöksiä ja valittua suuntaa ja strategiaa tulisi noudattaa. Samalla tavalla lean-toiminnassa tarvitaan ottaa myös huomioon kuinka tehokkaasti erilaiset virheet ja toiminnan kehityskohteet tulevat esiin prosessien eri vaiheissa, eikä näitä ongelmatilanteita yritetä peitellä, vaan ne ratkotaan välittömästi.

Tietysti myös Immeltin tarkoittama koko organisaatioin yhtenäistäminen on erityisen tärkeää myynnin kannalta. Sama tilanne on myös lean-toiminnassa, jossa Hannus (1994) kuvaa tilannetta tärkeäksi toiminnan kehittämisessä yhteistuumin koko organisaatioin kanssa. Tässä tilanteessa kaikki osallistuvat kehittämiseen, eikä vain jotkut organisaation osat.

Lean-organisaatiota pidetään useimmiten tiimiperustaisena organisaationa, jossa ryhmä on vahvempi kuin yksilöiden summa. Jotta organisaatio voisi toimia tiimiperusteisesti, tulee sen ymmärtää mitä tiimillä siinä tarkoitetaan. Katchenbachin ja Smithin (2003) mukaan joukko toistensa osaamista täydentäviä henkilöitä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä voi muodostaa tiimin. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhdessä kantamaan vastuun yhteisesti sovituille toimintatavoilla ja pelisäännöillä.

Toimivan tiimin syntymiseksi tarvitaan mittavat suoritushaasteet, jota tiimi lähtee yhteisesti ratkomaan. Tiimille on erityisen tärkeää omata yhteinen tavoite, joka haasteellisenä tarvitsee koko tiimin saumattoman yhteistoiminnan onnistuakseen. Kun haaste on riittävän suuri, hioutuu tiimin toiminta tiiviiksi yhteistyöksi, jossa jokainen tekee työtä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 2003)

Tiimien sisällä voi olla myös henkilökohtaisia tavoitteita, mutta tiimin yhteiset tavoitteet ovat suuremmat ja merkityksellisemmät kuin yksilötavoitteet. Yhteistavoitteiden lisäksi tiimien toimintatavat ovat yhtenäiset ja yhteisistä lähtökohdista lähtevät. Samoin jokainen tiimin jäsen kokee itsensä yhteisesti vastuussa olevana tiimin saavutuksista ja tiimin epäonnistumisista. (Katzenbach & Smith 2003)

4.10. Lean-kehitysprosessin työkalut

4.10.1. Kaizen

Jatkuvan parantumisen lähestymistapa perustuu japanilaiseen kaizen-ajatteluun. Kaizenilla tarkoitetaan jatkuvaa, vaiheittaista ja loppumatonta uudistamista pienten asioiden kautta tehtynä. Tällöin asetetaan yhä kovempia suorituskkytavoitteita, jotka myös saavutetaan. (Imai 1986)

Jatkuva parantaminen lähtee organisaatioissa käänteisesti, eli alhaalta ylöspäin perustuen koko organisaation aktiiviseen omistautumiseen ja osallistumiseen kehityksessä. (Hannus 1995) Tällä jatkuvalla parantamisella ylläpidetään yrityksen muutosta ja toimintojen kilpailukykyä. Samalla jatkuva parantaminen motivoi henkilöitä ja sitouttaa kaikki toimimaan yhteisen päämäärän puolesta.

Japanilaisen mentaliteetin mukainen kaizen on keskeinen ja tärkeä osa lean-kehitystä. Jotta Lean-toiminta voisi toimia jatkossakin, täytyy jokaisen työntekijän yrityksessä lähteä mukaan jatkuvaan kehitykseen ja parannukseen. Lean-toiminnan yksi kulmakivistä on jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Organisaation kannalta tällöin edetään kohti ideaalitilaa. (Slack et al 2004)

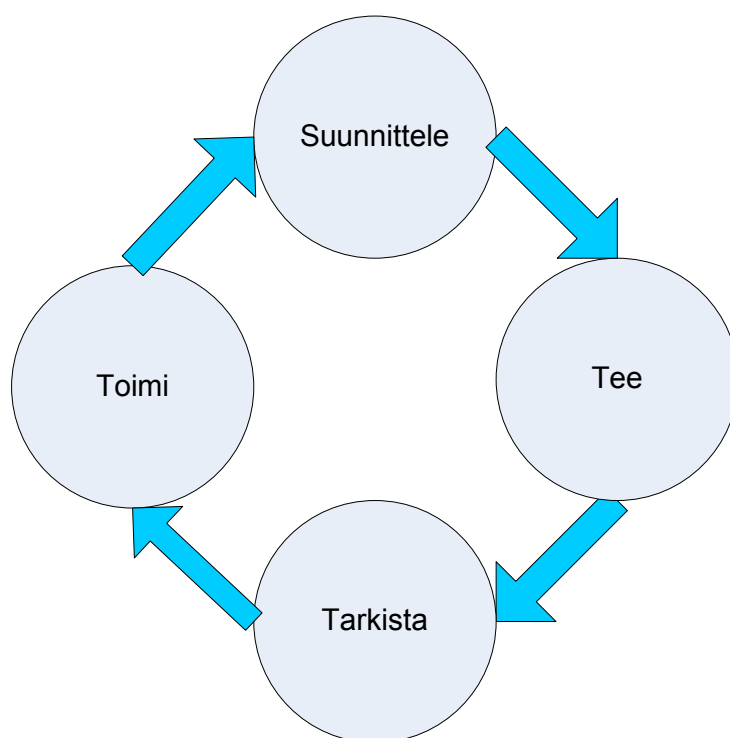
Koska lean-toiminnassa pyritään pääsemään eroon hukasta, ei toiminnassa ole ylimääräisiä resursseja virhe ja häiriötilanteita varten. Täten ohut ja tasainen kuorma aiheuttaa riskin lean-toiminnassa. Toimintaa kehitettäessä onkin ReVellen mukaan tärkeää standardoida toiminta (Re Velle 2002)

Kaizen myyntiprosessissa on erityisen tärkeää saada syvällistä ymmärrystä asiakkaiden liiketoiminnasta ja asiakkaiden haluista sekä tavoista toimia. Tämä johtuu siitä, että koko myyntiprosessi rakennetaan asiakkaalle arvoa mahdollisimman paljon tuottavaksi. Jotta arvoa voitaisiin jollain tavalla mitata, täytyy myyntiprosessin olla kaikilta kohdiltaan avoin ja näkyvä, jossa jokaista tehtyä toimenpidettä voidaan mitata ja seurata. (Webb 2008) Tämä luo järjestelmästä palautetta, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen.

Kaizen lähtökohdassa muodostetaan myynnistä kolmivaiheinen tapahtuma, joka alkaa asiakkaan löytämisellä. Tämän jälkeen kauppa tulee voittoa ja saattaa kotiin. Kaizen-lähtöisyys ei kuitenkaan lopu kaupan saamiseen, vaan asiakas ajatellaan jatkumona eli pikemminkin asiakkuutena, joka tuottaa myös tulevaisuudessa. Tästä syystä asiakkaasta tarvitsee myös pitää kiinni jatkossa.

4.10.2. Kehitysprosessin kulku

Kuten muissakin kohdissa kaizen ja lean-organisaatioita, myös Webb (2008) muistuttaa jätteen ja asiakkaalle arvoa tuottamattoman materiaalin eliminoinnista kaikista eri vaiheista. Webb käyttäisi muutoksen ajamisessa kaikissa eri tasoissa Demingin (1986) nelivaiheista PDCA suunnittele – tee – tarkista – toimi (Plan-Do-Check-Act) –mallia. Tämä ongelmalähtöisten prosessien kehittämisessä eroaa hieman usein Six Sigmassa käytetystä DMAIC määrittele – mittaa – analysoi – paranna – kontrolloi (Define – Measure – Analyze – Improve – Control) –mallista, mutta myös DMAIC pohjautuu PDCA –malliin (De Feo & Barnard 2005)



Kuva 7 PDCA-malli toiminnan jatkuvaan, sykliseen parantamiseen (mukaillen Deming 1986)

Esimerkkinä mitattavuudesta Robert Ferguson antaa japanilaisen Miyako hotellin Kaizen lähestymistavan, joka noudattaa PDCA-sykliä. Suunnitteluvaihetta mitataan laskeamalla mitä kaikkea tarjotaan, eli ruokalistat, huonepalvelu, myymälä ja siivous. Teke misvaiheessa mitataan mitä kaikkea on tarjottu asiakkaille. Tarkistusvaiheessa lasketaan ja seurataan kuinka monta kertaa asiakkaalle on jouduttu sanomaan ei ja missä eri kategorioissa näin on käynyt. Tällä kuvataan asiakastytyväisyyttä ja asiakkaan huomioimista. Toimimisvaiheessa saadun palautteen perusteella uudelleen mietitään tarjooma, joka nyt lähtee asiakkaiden tarpeista ja asiakaskysynnästä. (Ferguson 2008)

Ero perinteisen mallin ja PDCA-mallia käyttävän yrityksen välillä lähtee Fergusonin ja Webbin (2008) mukaan liikkeelle suunnitelmallisuudessa ja erityisesti seurannassa. Perinteinen yritys suunnittelee mitä tekee jonka jälkeen toteuttaa suunnitelman. Suunnitelmaa ei kuitenkaan evaluoida, joten toiminnassa ei ole jatkuvaa kehittymistä – kaizenia. Tehdyistä muutoksista olisikin kaizen –lähestymisen avulla saatavissa enemmän irti, jolloin kokonaisvaltaisemmat kehityshankkeet toimisivat yrityksen kannalta paremmin ja tehokkaammin.

Tavallisesti Six sigma kehitysprojekteissa käytetään kuitenkin DMAIC-mallia. DMAIC mallissa käytetään viisivaiheista prosessinkehityskulkua, jossa paneudutaan eri osa-alueiden toimintaan. DMAIC –mallin eri vaiheet ovat Pande & Holpp (2001) mukaan:

1. Määritä (Define) – määritetään ongelma sekä prosessi tarkasti.
2. Mittaa (Measure) – mitataan aktiviteetit ja tulokset tarkasti määritellyistä kriteereistä. Pyritään tämän kautta ymmärtämään prosessi paremmin. Hankitaan paljon informaatiota, jolla lujitetaan ymmärrys prosessin suorituskyvystä.
3. Analysoi (Analyze) – analysoidaan mittaustulokset ja etsitään poikkeamia, joille pyritään löytämään syy-seuraussuhteita. Analysoinnin kautta muodostetaan hypoteesi ongelman syistä ja seurauksista, jota lähdetään ratkomaan.
4. Kehitä (Improve) – parannetaan prosessin toimintaa esimerkiksi rakentamalla pilottiprojekti tehdyn hypoteesin pohjalta, jolla todistetaan sen toimivuus. Pyritään rajaamaan ulos kaikki muuttujat ja parantamaan prosessin toimivuutta.
5. Kontrolloi (Control) – kontrolloidaan prosessia, jotta muutoksesta saadaan aikaiseksi pysyvä parannus. Kontrolloimalla prosessia saadaan myös aikaiseksi jatkuva kehittymistä, jolla prosessia voidaan saada toimivammaksi myös jatkossa. Jos tehdyt toimenpiteet ovat olleet oikeita, ei jatkossa enää ole ongelmaa aikaisemmin havaituista ongelmista.

Molemmat kehitysmallit ovat toimivia ja tunnistettavissa samalle alkuperälle. PDCA että DMAIC ovat hyvin samankaltaisia, mutta pienyrityksen tarpeisiin PDCA malli toimii yksinkertaisemmin, eikä se ole niin raskasvaiheinen kuin DMAIC, koska siinä on vähemmän välivaiheita toimintaa arvioitaessa.

4.11. Lean-myyntin kehittäminen

Myyntin kannalta Kaizenia voi tutkia myös perinteisten ajan ongelmien kautta. Webb ja Ferguson (2008) näkevät, että myyjillä on kiristyneen maailmantilanteen aikaansaamana entistä vähemmän asiakastapaamisia ja sitä kautta myös liian vähän liidejä. Liidien laatu

on heikkoa ja vaihtelee suuresti, joka aiheuttaa liideille valtavaan korkeat hinnat ja huonon sijoituksen liidien saantiin nähden. Samalla liidit pääsevät valumaan myyntisupplon ja –prosessin ulkopuolelle. Myyjillä on myös ollut ongelmana valita ja saattaa loppuun liidejä liian pienistä kaupoista. Nämä työllistävät vielä kaiken lisäksi huoltoa ja käyvät siten entistä kalliimmiksi. (Webb 2006)

Webb (2006) näkee myynninkehitysprosessin viisivaiheisena kulkuna, joka muodostaa siten asiakkaalle lisäarvoa todellista informaatiota käyttäen. Prosessin kolmas vaihe on analysoida syy ja seuraussuhteita. Analysoimalla toimintaa enemmän ja syvällisemmin on myös mahdollista eliminoida turhat asiat, virheet ja ongelmat pois prosessista. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman yhteistyötä ja koko tiimin kontribuutiota, siten toimintaan on saatava mukaan aina oikeat henkilöt eri puolille.

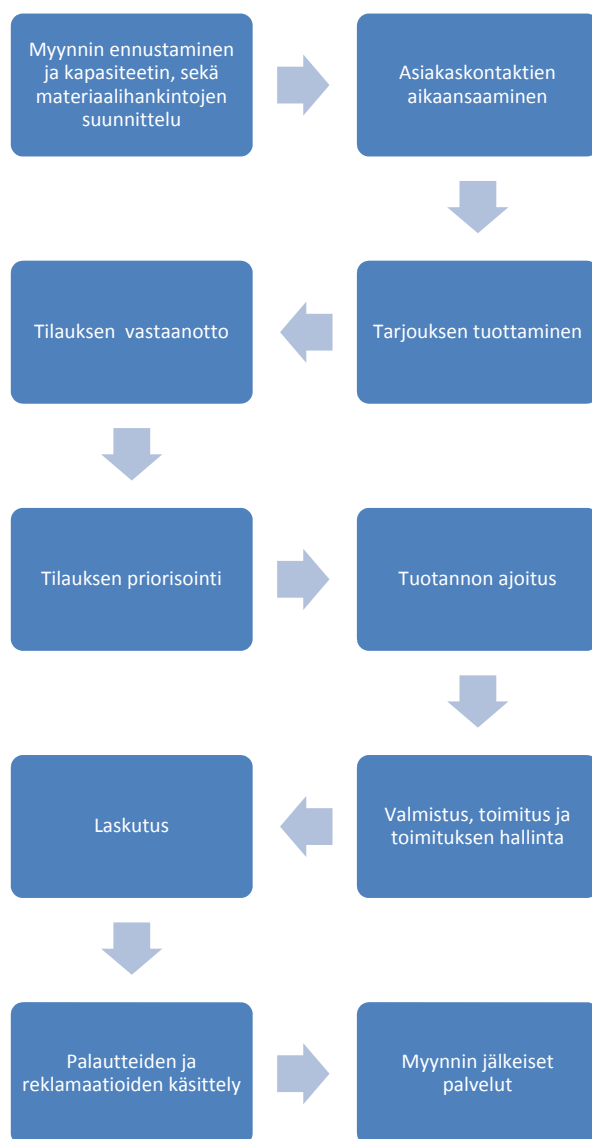
1. Muodosta asiakkaalle arvoa
2. Etsi tarpeelliset ja ajankohtaiset faktat ja tiedot
3. Analysoi syy ja seuraussuhdetta
4. Eliminoi jäte, ongelmat ja virheet pois prosessista ja toiminnoista
5. Yhdisty ja saa mukaan mahdollisimman oikeat henkilöt

4.11.1. Lean-myyntiprosessi

Tässä luvussa kuvataan miten lean-ajattelua voidaan hyödyntää myyntiprosessissa.

Webb (2006) mukaan myyntiprosessin tarkoituksena on mallintaa toiminta, joka tarvitaan, jotta prospekteista generoituu liidejä, jotka muuttuvat tilaaviksi asiakkaiksi ja lopulta tyytyväisiksi asiakkaiksi. Myyntiprosessin liidejä voidaan analysoida ja voidaan siten keskittyä olennaisiin asioihin ja olennaisiin asiakkaisiin. Matemaattisia malleja voidaan käyttää apuna toiminnan kuvaamisessa mitattavammaksi muodoksi

Myynnin prosessi Hannuksen (1995) mukaan etenee kymmenvaiheisena prosessina, kuten kuvassa alla näkyy.



Kuva 8 Myynnin kymmenvaiheinen prosessi kuvattuna Hannuksen (1995) mukaisena prosessina

Myynnin prosessi lähtee liikkeelle ennustamisesta sekä kapasiteetin ja materiaalihankintojen suunnittelusta. Tässä kohdassa normaalitilanteessa on havaittavissa klassisia tuotannon ja myynninvälisiä ristiriitoja. Yrityksissä on ominaista, etteivät tuotannon ja myynnin vastuhenkilöt luota täysin toisiinsa. (Hannus 1995) Tuotannon mielestä myynnin ennusteet ovat useimmitte ylioptimistisia. Talousfunktio sitä vastoin usein ennustaa myynnin mukaan, joka aiheuttaa ristiriitoja raportoinnissa sekä yrityksen toiminnan tukeutumisessa.

Seuraavassa vaiheessa yrityksessä seuraa asiakaskontaktien aikaansaaminen, jossa lähestytään potentiaalisia asiakkaita tai muuten etsitään yritykselle uutta asiakaskuntaa. (Hannus 1995) Yrityksellä on monia erilaisia tapoja aikaansaada lisää kontakteja asiak-

kaisiin. Tärkeitä tapoja yrityksen kannalta ovat erilaiset markkinoinnin ja mainonnan toimenpiteet, joilla koitetaan tehokkaasti aikaansaada mahdollisimman paljon kontakteja. Myös erilaiset suoramarkkinointitoimenpiteet sekä jälleenmyyjäverkoston kehittämiset kuuluvat tähän vaiheeseen.

Asiakaskontaktoinnista yritys pääsee etenemään tarjouksen tuottamiseen. Tällöin asiakkaan toivomustenmukainen tarjouslaskenta alkaa asiakaskohtaisella konfiguroinnilla. (Hannus 1995) Tällöin myös kustannukset arvioidaan koko yrityksen kannalta, joten hinnoittelu edellyttää yhteistyötä monen eri funktion välillä yrityksessä. Repaleisessa organisaatiossa tämä ei kuitenkaan onnistu, vaan aiheuttaa ongelmia toiminnan yhtenäistämisessä.

Mikäli asiakkaan kanssa on päästy onnistuneeseen ratkaisuun, seuraa prosessissa kaupan kättely sekä tilauksen vastaanotto. Tämä koetaan usein rutiineiksi, mutta kokonaisuus on asiakkaalle erittäin tärkeä, samoin henkilöiden palvelu ja asenne tilauksen vastaanottamistilanteessa. (Hannus 1995) Mikäli yritys yrittää saada toimintansa asiakaslähtöiseksi, tulisi tilauksen vastaanottamisen yhteydessäkin nähdä tilanne asiakkaan kannalta ja edesauttaa liiketoiminnan onnistumista.

Tavoitetilanteessa tilauksia tulee yrityksille usein niin monia, että toimituksia joudutaan priorisoimaan. Toisinaan asiakkailla on valtavia vaatimuksia, mutta huolimatta asiakaslähtöisestä asenteesta, joudutaan tilaukset priorisoimaan myyjien päätöksillä. (Hannus 1995) Priorisoinnin lähtökohdat ja pelisäännöt ratkaisevat kuinka asiakas kokee toimituksen onnistumisen. Järkevintä ei siten olekaan antaa priorisoinnissa valtaa kovimpaan huutavalle, vaan järjestys tulisi tehdä katsoen asiakasprojektien toteuttamista.

Tuotannon ajoituksessa on kyse priorisoinnin tulosten liittamisestä tuotannon ohjelmaan päätetyssä järjestyksessä. Tässä vaiheessa tarvitaan paljon yhteistyötä myynnin kanssa. Sama tilanne on valmistuksen, toimituksen ja toimituksen hallinnan kanssa, jolloin toimitusprosessi käynnistyy. Tällöin tärkeimpänä mittarina on laatu. (Hannus 1995) Oikea-aikaisella toiminnalla varmistetaan asiakkaan liiketoiminnalle paras mahdollinen hoito.

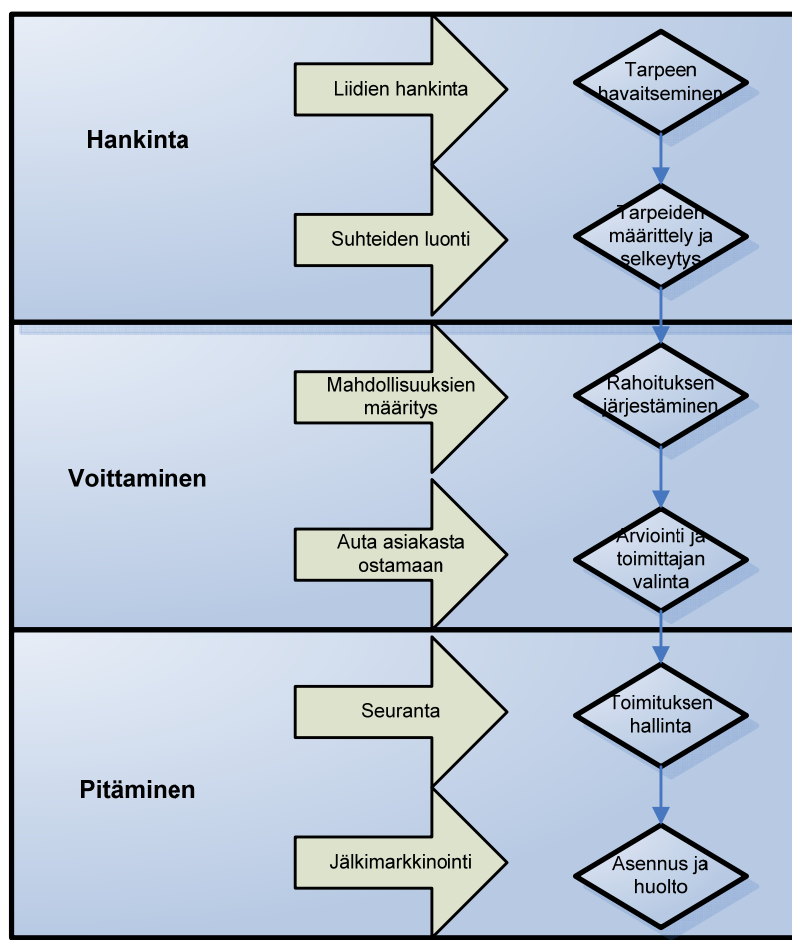
Hallinnolliset prosessit, kuten laskutus ja muut rutiinit, ovat asiakkaan kannalta näkyvättömiä ja turhia, mutta välttämättömiä myyvän kannalta. Samoin palautteiden ja reklamaatioiden käsittely on usein varsin näkymätöntä, vaikka se onkin erittäin tärkeää kaikkien osapuolten tyytyväisyyden kannalta. (Hannus 1995) Palautteiden oikeanlainen

käsittely sekä reklamaatioprosessin tehokas hoitaminen edesauttavat hankalien tilanteiden menestyksestä hoitamista. Samalla nämä mahdollistavat asiakassuhteen jatkumisen myös tulevaisuudessa.

Myynnin jälkeisillä palveluilla yrityksellä on mahdollista myydä myös muita palveluita ja lisäarvoa asiakkaalle. (Hannus 1995) Tällöin erilaiset konsultoivat palvelut sekä huoltopalvelut edesauttavat asiakkaan liiketoimintaa ja muodostavat myyjälle mahdollisuuden lisäkaupankäyntiin sekä asiakassuhteen hyvään hoitoon.

Kokonaisuutena kymmenkohtainen myynnin prosessi tarjoaa näkyvän suunnan kehittää yrityksen myyntiä asiakaslähtökohtaiseen toimintaan. Kuitenkin, jotta myynnin toiminta olisi varmasti asiakaslähtöistä ja lisäarvoa tuottavaa, koko organisaatioin yhdistävää laadukasta toimintaa, tulee siihen ottaa huomioon myös asiakkaan vastaava hankintaprosessi. Toiminnan tulisi siten vastata asiakkaan tarpeisiin jo prosessin kulun lähtökohdissa.

Myynnin prosessien yhdistäminen asiakkaan hankintaprosessiin mahdollistaa paremman ymmärryksen asiakkaiden toiminnan lähtökohdista. Asiakaslähtöisellä lähestymistavalla voidaan asiakkaiden liiketoimintaa tukea entisestään ja samalla parantaa myynnin tuloksia.



Kuva 9 Asiakaan hankintaprosessi osana omaa myyntiprosessia (Mukaillen Webb 2006)

Asiakaslähtöinen myynnin kehittäminen lähtee liikkeelle kuvan 9 kaltaisella tilanteella, jossa asiakkaan hankintaprosessi on kuvattu prosessikuvauksena kuvan oikealle laidalle. Asiakkaiden hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeiden havaitsemisesta, jolloin asiakas lähtee hakemaan ratkaisuita ongelmaan markkinoilta tarjottavista vaihtoehtoista. (Webb 2006) Tällöin yrityksen kannalta yrityksen intressi asiakashankinnassa kohtaa asiakkaan tarpeet liidien hankinnan muodossa. Asiakaslähtöisesti ajateltuna asiakkaan saama hyöty tässä on tieto uusista tuotteista.

Asiakkaiden prosessissa toinen vaihe on tarpeiden määrittäminen ja selkiyttäminen. Tällöin asiakas analysoi tarkemmin tarpeensa ja toiveensa. Samalla myyjälle avautuu mahdollisuus suhteiden luontiin asiakkaaseen. (Webb 2006) Jälleen tässä asiakas saa lisää tietoa tavoista ongelmansa ratkaisemiseksi.

Seuraavassa vaiheessa Webb (2006) toteaa, että asiakkaiden tulee järjestää rahoitus hankintansa tueksi ja voittamiseksi. Asiakkaan kannalta rahoituksena järjestäminen vaatii usein apua myyjältä, jonka motiivina on voittaa asiakas puolelleen. Myyjä tarkastelee tässä vaiheessa asiakasta ja analysoi mahdollisuuksia voittaa kauppa sekä strategiaa, jolla asiakkaan toimintaa voidaan auttaa.

Asiakkaan kannalta tarjooman arviointi ja toimittajan valinta ovat erittäin tärkeä kohta, koska se määrittelee kenen palvelusta ja asiantuntemusta asiakas arvostaa ja kehen tämä luottaa. Tilanne aiheuttaa asiakkaalle usein hankaluuksia samalla kun myyjä yrittää voittaa asiakkaan puolelleen ja auttaa asiakasta ostamisessa sekä päätöksen tekemisessä.

Positiivisen päätöksen jälkeen asiakas alkaa järjestellä ja hallita toimitusta, jonka seurauksena myyjällä vastuu siirtyy toimitusorganisaatioon. (Webb 2006) Tällöin myyjän tulee seurata asiakkuutta ja pyrkiä mahdollistamaan asiakkuuden jatkumo pitämällä asiakkaasta huolta.

Tämä luo myös mahdollisuuden lisäkauppaan myyjälle, koska asiakkaalla on selkeä tarve myös asennuksen ja huollon osalta saada asiantuntemusta ja apua liiketoimintansa turvaamiseksi. (Webb 2006) Tällöin myyjän intresseissä on jälkimarkkinointi ja sen tarjoaminen asiakkaalle. Samalla aukeaa mahdollisuus ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa paremmin ja tarjota asiakkaan toimintaa tukevia palveluita.

Usein uusien metodien implementoinnissa tulee Webbin (2008) mukaan esiin usein monia ongelmia, jotka olisivat ohitettavissa oikealla ja tehokkaalla johtamisella. Usein hankalinta organisaatioissa on implementoida muutos jolloin myös myyntiprosessin uusi implementointi sysätään helposti vain myyntiosastolle ilman koko organisaation kontribuutiota yhteisen asian eteenpäin saattamiseksi. Tällöin Webb huomauttaa, että organisaatio ei ota huomioon muuttujien kompleksisuutta ja systeemisyyttä, vaan asioita ajatellaan liian putkina peräjälkeen hierarkkisen lähestymistavan kautta.

5. MYNNIN NYKYTILANNE CASEYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa käytetään teoriaosuudesta saatua pohjaa tutkimuksessa, kuinka myyntiprosessin johtamista voitaisiin kehittää. Samoin selvitetään soveltuuko lean-pk-yrityksen myynnin johtamisen teoriaksi. Tässä luvussa kuvataan siten millainen myyntiprosessi yrityksellä on tällä hetkellä käytössään sekä kuvataan miten se toimii haastattelujen kautta muodostetun näkemyksen mukaan. Luvussa luetellaan myös tutkimuksessa esille tulleet ongelmalliseksi koetut asiat myyntiprosessissa. Tässä luvussa ei ratkaista ongelmia vaan ratkaisuehdotuksia ongelmiin esitetään diskussio-osiossa seuraavassa luvussa. Teemahaastattelu on toteutettu ja suunniteltu teorian herättämien tarpeiden pohjalta.

5.1. Aineiston hankinta ja käsittely

Aineiston hankinta on suoritettu haastattelemalla yrityksen työntekijöitä puoliavoimella haastattelulomakkeen avulla, kahdenkeskisissä haastatteluissa. Haastateltavana ovat olleet niin yrityksen johtoon kuin työntekijöihinkin kuuluvat henkilöt. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kaksitoista henkilöä. Heistä kolme oli yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä ja loput yhdeksän henkilöä edustivat yrityksen myyjiä, joista yhden vastuulla olivat avainasiakkaat ja kahden vastuulla puhelinmyynti. Muut kuusi myyjää edustivat aluemyyntiorganisaatioita.

Haastattelukysymykset ja teeman runko on suunniteltu teoriaosuuden tarkastelujen pohjalta. Teoriaosuuden lopputuloksena oli, että myyntiprosessia on järkevä hahmottaa prosessina myyntisuppilon kautta. Samoin teoriaosuus painotti, että myynnissä on tärkeää oikeiden mittareiden löytäminen myynnin johtamiseen. Myös asiakaslähtöisyys sekä valtaistaminen nähtiin tärkeäksi osaksi myynnin onnistumista. Näiden pohjalta teoriaosuudessa nostettiin tärkeäksi ratkaisumalliksi lean-metodien hyödyntämisen tuomat mahdollisuudet myynnin johtamisessa uudella tavalla.

Teorian pohjalta kysymysrungoksi muodostui selvittää teorian pohjalta muodostettujen teemojen nykytilaa, sekä soveltuvuutta case-yritykselle. Siten kysymyksillä ja teema-haastattelulla pyrittiin hakemaan vastausta myynnin johtamiseen, myynnin prosesseihin, mittareihin sekä lean-filosofian hyödyntämisen mahdollisuuksiin ja Six sigman laatujohtamisten teemaan sekä suppilomallisen ajatteluun case-yrityksessä. Kysymykset on tarkemmin esitetty liitteessä 1.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, on tärkeää, että haastateltavien valinta on tarkoin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2006). Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että he edustivat yrityksen myynnistä kaikkia myyjiä sekä myyntijohtajista kaikkia johtoon kuuluvia henkilöitä. Siten henkilöt edustavat yritystä kokonaisuutena, eikä rajoituksia haastatteluissa ole tarvinnut käyttää yrityksen pienen koon takia.

Tutkimussuuntana vaihtoehtoina olivat strukturoitu lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. Työn luonteessa on käytetty teema-haastattelua, jota voidaan pitää yhtenä puolistrukturoidun haastattelun muotona. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole järjestelty tai jaoteltu tarkkaan muotoon tai järjestykseen. (Hirsijärvi & Hurme 2000)

Haastattelut toteutettiin pääasiassa kasvokkain yksilöhaastatteluina, mutta osa toisista tai kolmansista keskusteluista saman henkilön kanssa on tapahtunut vapaamuotoisemmin pienissä ryhmissä. Kaikkien haastateltavien kanssa on kuitenkin varsinainen haastattelu ollut kahdenkeskeinen kasvokkain tapahtunut haastattelutilanne.

Haastattelujen teemat ovat tutkimuksen tarkoituksen kannalta jäsennetty muotoonsa, joka edesauttoi tutkimuksen päämäärään saavuttamista. Teemat haastattelussa olivat nykyisen myyntiprosessin hahmottaminen, nykyinen myynnin ohjaus ja sen tuntuma omalta kohdalta, kehitystarpeet nykyisessä myyntiprosessissa sekä toivomukset uudelle myyntiprosessille sekä lean-henkisen myynnin johtamisen soveltuminen yrityksen toimintaan.

Aineiston analyysissä sovellettiin laadullisia sisällönanalyysin menetelmiä. Näissä empiirisen aineiston pohjalta tehdään tulkintaa ja päättelyä. Tästä edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta asiasta. Laadullisen analyysin muodot voidaan jaotella teoriasidonnaiseen, aineistolähtöiseen, ja teorialähtöiseen analyysiin (Eskola 2007).

Tässä työssä hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria ei ohjaa analyysin toteuttamista, vaan aineistosta pyritään luomaan kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2006).

Haastattelujen lisäksi on tehty myös havainnointia yrityksessä pitkäkestoisena havainnointina. Havainnoinnissa on selvitetty samoja teemahaastattelun aihepiiriin kuuluvia kysymyksiä yhdistämällä teorian esiintuomia piirteitä seuraamalla toimintaa. Havainnoinnissa on myös tutkittu yrityksen käyttämiä mittareita tutkimalla yrityksen tutkimus-
hetkellä käyttämiä raportteja ja niiden tietoja.

5.2. Case-yrityksen nykyinen myyntiprosessi

5.2.1. Yrityksen myyntiorganisaatio

Emoyrityksellä myyjiä on kaiken kaikkiaan 14 henkilöä. Yritysmyyynnissä asiakasvastuullisia myyjiä on 8 henkilöä. Yrityksen asiakaspalvelussa, joka toimii myös puhelinmyyntinä, on kaksi henkilöä. Myynti jakaantuu lisäksi tuoteryhmittäin siten, että liikuntapuolella asiakasvastuullisia myyjiä on kolme ja terveystuotteiden puolella neljä. Tämän lisäksi vientimyyntiin ja omavalmisteisten farmasiatuotteiden myynnissä on kolme henkilöä. Näitä henkilöitä ei haastateltu, koska tutkimus kohdistui vain tavaramyyntiorganisaatioon.

Haastatteluissa selvisi täysin yhteneväisesti kaikkien myyjien ja johdon osalta, että myyjien vastuut ovat jaoteltu lisäksi maantieteellisesti eri alueiden kannalta. Myyntialueita ovat Länsi-Suomi, Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi. Lisäksi pääkaupunkiseutu on jaoteltu eri myyjien välille. Myyntialueiden jaottelulla on pyritty saamaan toimintaa tehokkaammaksi, jotta ajomatkat eivät tulisi liian pitkiksi ja saataisiin kaikki asiakkaat hoide-
tuiksi. Tällöin myyjät myös oppivat tuntemaan alueensa toimintaa paremmin, kuten myyntijohto kuvasi. Tämän lisäksi on muutamia isompia asiakkuuksia, jotka hoitaa alueesta riippumatta avainasiakaspäällikkö.

Jokaisella asiakasvastuullisella myyjällä on hoidettavanaan noin 150 asiakasta, joihin myyjät ovat yhteydessä myyntijohdon näkemyksen mukaan vähintään kaksi kertaa vuodessa. Hajontaa eri haastateltavien välillä ei esiintynyt, vaan hoidettavien asiakkuuksien määrä oli hyvin samansuuruinen. Asiakkaan ollessa kiinnitettynä tietylle myyjälle saavat myyjät asiakkaalta tulevat tilaukset itselleen ja siten provision riippumatta miten tilaus on vastaanotettu. Asiakaskunnan hoidosta pyritään pitämään yllä poistamalla asiakas myyjän hoidosta, mikäli asiakas ei osta riittävästi kahden vuoden tarkasteluvälillä. Nämä mittariston arvot tarkastetaan vuosittain.

Myyntijohto kuvasi, että myyntiorganisaatio on viritetty huolehtimaan olemassa olevista asiakkaista. Tämä johtuu paljolti tilanteesta, koska yritys on toiminut jo useita vuosia. Tästä syystä yritykselle on muodostunut hyvin vakiintunut asiakaskunta, jota myyjät hoitavat. Kaikki myyjät kokivatkin, että heillä oli tärkeitä asiakkuuksia hoidettavanaan, eikä heillä ollut juuri aikaa varsinaiselle uusasiakashankinnalle. Yrityksessä olikin myyntijohdon mukaan aiemmin koettu, ettei varsinaista uusasiakashankintaa juurikaan ole tarvinnut tehdä, vaan uudet asiakkaat ovat itse ottaneet yhteyttä yrityksen oman markkinoinnin kautta. Näissä tilanteissa asiakas on ottanut yhteyttä yritykseen.

Myyntijohto kuvasi, että tytäryritysten osalta myynti on jakaantunut kolmeen osaan, kuluttajamyynniin, yritysmyyntiin ja jakelumyyntiin. Kuluttajamyynnissä toimitaan verkko kauppapohjaisesti sekä myymälämyyntinä yhteensä neljän hengen voimin, yritysmyyntiä hoitaa kaksi henkilöä ja jakelumyyntiä kaksi henkilöä. Myyntijohdon mukaan mikäli tämän tutkimuksen pohjalta toteutettava uusi myynnin prosessi olisi toimiva, ottaisivat myös tytäryritykset sen käyttöönsä.

Myynnin yhteys eri yksiköiden välillä on hajanaista, mutta tätä ollaan kehittämässä edelleen. Kukaan myyjistä ei kokenut, että tietäisi mitä kaikkia asioita yrityksellä olisi tällä hetkellä mahdollista tarjota asiakkaille. Samoin kaikki myyjät kokivat, että he joutuivat toimimaan useissa kohdissa yksin tällä hetkellä. Sekä myyntijohto, että myyjät kuitenkin totesivat, että yhteydenpito ja viestintä oman yksikön sisällä sekä laajemmin koko emoyrityksen sisällä oli tällä hetkellä varsin toimivaa. Tästä poiketen kukaan haastatelluista ei kokenut tytäryritysten kanssa kokevansa samanlaista toimivaa viestintää. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään emoyrityksen myynnin kehittämiseen.

5.2.2. Myyntiprosessin kuvaaminen

Myyntiprosessin kuvaamisen tarkoituksena on kuvata ”as is” prosessi, josta on helpompi havaita mahdollisia kehitystarpeita. Nykyisen prosessin kuvaaminen on tehty perustuen haastatteluihin ja havainnointiin yrityksen toiminnassa.

Case-yrityksen kannalta myyntiprosessi on koko yrityksen toiminnan tärkein osa-alue. Myös myyntijohto painotti tätä yksimielisesti haastatteluissa. Koko yritys perustuu ostamaan asiakkaiden tarvitsemat tuotteet useilta tavarantoimittajilta ja myymään ne voitollisesti. Tästä syystä yrityksellä on tarve ja halu kehittää myyntiprosessiaan jatkuvasti entistä tuottoisammaksi.

Myyntijohdon haastatteluissa selvisi, että myynnin toiminta on hioutunut nykymuotoon yrityksen lähes kahdenkymmenen toimintavuoden aikana. Havainnointiin perustuen myyntiprosessi on muutoinkin varsin kuvaamaton ja monisäikeinen ja moniulotteinen. Tämä on myös normaalia Millerin (2006) tutkimusten mukaan menestyksekkäästikin toimineissa yrityksissä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään yritysmyyntien prosessiin laitekaupassa. Yrityksen myyntiprosessin noudattaminen riippuu paljolti myyjästä, mikä selvisi haastatteluissa. Yritysrhytmästä löytyvissä liikuntakeskuksissa, kuluttajakaupassa sekä kansainvälisessä vientimyyntissä myyntiprosessi on erilainen, koska se palvelee eri toimijoita ja asiakaskuntaa.

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan ottaessa yhteyttä myyjään. Suuri osa kontakteista perustuu joko vanhoihin vakiintuneisiin asiakassuhteisiin tai markkinoinnin ja mainonnan kautta tulleisiin kyselyihin, kuvasivat kaikki haastatellut. Varsinaista uusasiakashankintaa yrityksessä ei tehdä markkinointikirjeiden lisäksi, vaan uusien asiakkaiden osalta turvaudutaan asiakkaan tulemiseen yritykseen ja myyjien tietoisuuteen muulla tavoin kuin soittelemalla läpi listoja yrityksen kohderyhmään kuuluvista prospekteista.

Myyjien saatua tietää uudesta asiakkaan tarpeesta sopivat he tapaamisen asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaan tarpeet käydään tarkemmin läpi ja mietitään millaisia tuotteita asiakas tarvitsee. Haastatelluista kaikki asiakasvastuulliset myyjät toimivat tällä tavalla,

mutta molemmat puhelinmyyjät koettivat ensisijaisesti hoitaa kaupan puhelimitse. Mikäli puhelinmyyjät tarvitsivat lähikäyntiä, siirtävät he kontaktin parhaaksi näkemänsä myyjän hoidettavaksi. Myyntiprosessin alkuvaiheessa lähdetään liikkeelle usein myyjän tarpeista ennemminkin kuin asiakkaan tarpeista, mikä selvisi haastatteluista. Myyjää motivoituu myymään mahdollisimman kallista ja paljon katetta tuottavaa tuotetta, koska palkkaus perustuu provisioon.

Saatuana selville asiakkaan tarpeet valmistelee myyjä asiakkaalle tarjoaman ja tekee tarjouksen tarvittavista tuotteista. Tätä varten myyjät käyttävät yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää, josta löytyvät tiedot ei nimikkeistä, niiden omakustannehinnoista sekä ohjehinnoista. Tämän tiedon valossa asiakaskohtainen tarjous lasketaan ja hinnoitellaan.

Samoin kaikki myyjät pyrkivät esittelemään tarjouksen asiakasyrityksessä asiakkaalle kasvotusten pidettävässä palaverissa. Tällöin yrityksen edustaja tapaa asiakkaan ja esittelee laitteet asiakkaalle, jotka sopisivat myyjän näkemyksen mukaan asiakkaan tarpeeseen. Jossain tilanteissa asiakkaalle toimitetaan vain tarjous joko sähköisesti tai paperilla. Isommista kohteista piirretään kolmiulotteiset havaintokuvat asiakkaiden päätöksiä helpottamaan samoin kuin tukemaan erilaisia laite asetteluita.

Tarjous lasketaan usein toiminnanohjausjärjestelmän tarjouslaskimella, mutta kaikki myyjät eivät tätä tee aina. Seitsemän myyjää kymmenestä laskee aina tarjouksen järjestelmällä, mutta kaksi myyjää kertoi laskevansa vain isommat kaupat tarjouslaskimella. Myyntijohdon käsityksen mukaan enemmänkin tarjouksia jää laskematta järjestelmällä. Tarjousten laskenta on myyntijohdon mukaan ohjeistettu tehtäväksi toiminnanohjausjärjestelmällä, mutta tätä ei kuitenkaan valvota tai suoraanaisesti velvoiteta. Tulevia kaupoja ei kuitenkaan systemaattisesti seurata, vaan ainoastaan osto ottaa huomioon tarjoukset, mikäli myyjä on ostajaan yhteydessä ja kertoo oman näkemyksensä.

Usein prosessiin liittyy osatekijänä rahoituksen hankkiminen investointiluontoisille tuotteille. Tällaisessa kohdassa asiakasvastuulliset myyjät toimivat linkkinä asiakkaan sekä rahoitusyhtiöiden välillä. Kaikilla myyjillä oli tällaisia asiakkuuksia. Kohdevakuudellisessa vuokrauksessa yritys myy tuotteet rahoitusyhtiölle, joka veloittaa ne asiakkaalta kuukausittain tai kolmen kuukauden välein perittävänä käyttövuokrana. Tällaisissa kohteissa luottopäätöksen tekee rahoituslaitos, joka tarvitsee entistä enemmän tietoa loppuasiakkaan liiketoiminnasta sekä taloudellisesta tilanteesta. Tämä selvisi haastatte-

lujen lisäksi myös yrityksen leasingmyyntiohjeistuksesta. Myyjä hankkii tiedot mm. asiakkaan liiketoimintasuunnitelmasta päätöksen tueksi. Kaikki myyjät kokivat tämän hankalaksi ja työlääksi vaiheeksi. Positiivisen luottopäätöksen saavuttua rahoitusyhtiöstä myyntiprosessissa ei ole eroa muussa kohdassa kuin laskutusosoitteessa normaaliin laskutuksella maksettuun kauppaan.

Myyjän saadessa asiakkaalta positiivisen päätöksen esimerkiksi puhelimitse käynnistyy toimitusprosessi. Tätä varten yrityksessä on isommissa hankkeissa olemassa toimitussopimus, jossa kuvataan tilat, joihin laitteet tulevat, vielä tarkemmin. Tämä selvisi yrityksen myynnin ohjeista sekä haastatteluista. Yrityksen myyntijohdon mukaan tällä pyritään estämään tilanne jossa tuotteita ei voidakaan toimittaa asiakkaan tiloihin, kun esimerkiksi tavarat eivät mahdu sisään kulkureiteistä. Samalla sopimuksessa sovitaan muista kaupan ehdoista sekä vastuista poikkeustilanteissa.

Toimitusprosessissa myyjä kirjaa toiminnanohjausjärjestelmään myyntitilauksen, joka tulostetaan varastolle. Täältä toimitus lähetetään asiakkaalle määräpäivänä. Mikäli jotain tuotetta ei ole varastossa käynnistyy ostoprosessi, jossa ostaja havaitsee koneelta puutteen varastossa. Tällöin hän tilaa tavaraa valmistajalta ja järjestää tuotteiden rahdin Suomeen. Tilauksesta tavarat saapuvat varastoon hyvinkin eripituisten aikojen saattelemana riippuen mistä tuotteet tulevat. Pisimmältä Kaukoidästä saapuvat investointituotteet tulevat hyvin pitkien toimitusaikojen päästä jopa 3 kk kuluttua.

Kun tavarat saadaan varastoon, voidaan tilaus toimittaa asiakkaalle joko ulkoistetun logistiikkapalvelun kautta tai viemällä tavarat asiakkaalle asennuksen yhteydessä. Tässä kohtaa asiakkaalle toimitetaan myös lasku tilatusta tavarasta. Asennustoimintaa varten yrityksellä on asennusryhmä, joka huolehtii tavaroiden asentamisesta asiakkaan tiloihin paikoilleen suunnitelman mukaisesti. Usein myös myyjä on mukana asennuksessa varmistamassa asiakkaan kanssa toimivan kokonaisuuden. Puolet myyjistä ei ole mukana toimituksessa. Johto ja suurin osa myyjistä kuitenkin kokee, että myyjille on tärkeää olla mukana toimitusprosessissa sekä asennuksella, koska tällä tavalla he ovat lähellä asiakasta ja pystyvät konkreettisesti vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaan sekä asiakkaan tekemiin päätöksiin. Kaksi myyjää koki myös saavansa lisäkauppaa olemalla paikalla asennuksissa.

Asennuksen jälkeen toiset myyjät tarjoavat asiakkaalle myös muita palveluita, kuten huoltosopimusta tai koulutuspalveluita. Tässä kohtaa kuitenkin on monia erilaisia tapoja, eivätkä kaikki myyjät kyselyn perusteella osanneet tai tietäneet kaikista mahdollisista lisätarjoamista mitä asiakkaalle voidaan tarjota. Suurin osa myyjistä koki omakseen vain tietyt tuotteet, mutta oman osaamisalueen ulkopuolelle uskaltauduttiin vain hyvin harvoin. Lähtökohtainen ajattelutapa on kuitenkin kaikilla myyjillä oman ansiotason turvaaminen, eli tarjotaan niitä tuotteita tai palveluita, joista asiakas voisi olla valmis maksamaan.

Kun toimitusprosessi on onnistuneesti saatu päätökseen, siirtyy asiakassuhde useimmiten lepotilaan. Tässä kohtaa asiakassuhdetta hoidetaan pääsääntöisesti vähintään kerran vuodessa olemalla yhteydessä asiakkaaseen mahdollisten uusien investointien kartoittamiseksi. Kaikki myyjät kokivat ottavansa yhteyttä kaikkiin 150 asiakkaaseensa vähintään kerran vuodessa. Tärkeimpiin asiakkaisiin oltiin yhteydessä kuukausittain. Myös myyntijohdolla oli vastaava käsitys. Asiakassuhdetta ylläpidetään soittojen, asiakaskäyntien sekä markkinointiosaston tuottaman asiakaslehden avulla. Asiakaskäyntejä tai soittoja ei rekisteröidä systemaattisesti mihinkään järjestelmään.

Koko Suomi on jaettu yrityksen myyjien kesken hoidettavaksi siten, että yksi myyjä vastaa kokonaisuudessaan yhden asiakkaan tarpeista. Yhden myyjän hoidettavana on noin 100 – 200 asiakasta, josta aktiivisia vuosittain ostavia asiakkaita noin 60 %.

5.2.3. Julkisten hankintojen myyntiprosessi

Myyntiprosessin vaiheet eroavat merkittävästi joillain asiakasryhmillä. Tämä johtuu paljolti lainsäädännöstä ja vakiintuneista käytännöistä. Nämä eroavaisuudet ovat vahvasti asiakaslähtöisiä ja lähtevät asiakkaiden tarpeista.

Erityisesti julkisten hankintojen hoitaminen eroaa merkittävästi perinteisestä yritysmyynnistä. Tämä johtuu lainsäädännöstä ja Euroopan Unionin direktiiveistä, jotka säätelevät julkisia hankintoja. Kuntien ja valtion virastojen kaupoissa noudatetaan prosessin hoitamisessa sen hetkisiä ohjeistuksia ja käytäntöjä. Yritykselle julkiset hankinnat ovat erittäin tärkeitä ja muodostavat suuren osan liikevaihdosta. Tämän kertoivat niin johto kuin myyjätkin.

Julkisten hankintojen prosessissa tarjoaman suunnittelu on usein asiakaspuoleinen ja valmiiksi annettu kuulutusten kautta. Julkisia hankintoja säätelee hankintalaki, jonka seurauksena kilpailutus suoritetaan tietyllä tavalla. Tähän asiakkaan antamaan ja julkaisemaan tarjouspyyntöön tehdään seuraavaksi vastaus ja tarjous, jossa kriteeristöt huomioon ottaen pyritään perustelemaan yrityksen tuotteiden paremmuus kilpailijoihin verrattuna. Koko toimitusprosessi eroaa merkittävästi yritysmyyntin toimitusprosessista, koska asiakas on tarjouspyynnössään velvoittanut toimijan tekemään toimituksen omien pyyntöjensä tavalla. Myyjistä kaikki hoitivat myös julkisen hankintalain piiriin kuuluvia asiakkuuksia.

Normaalista myyntiprosessista poiketaan myös muissa isojen asiakassuhteiden hoidossa vakiintuneista tavoista. Isot asiakkaat pystyvät muokkaamaan yrityksen tarjoamaa. Esimerkiksi isojen asiakkaiden kanssa, kuten kunnat ja sairaanhoitopiirit, on voitu tehdä vuosisopimuksia. Haastattelujen perusteella vain kolme myyjää teki vuosisopimuksia. Tällöin hinnoittelu on neuvoteltu etukäteen tietylle periodille. Tämän jälkeen asiakasta koskee lähinnä tilaus-toimitusprosessi, koska varsinaista myyntiä ei tarvita ennen seuraavaa sopimuskautta. Kontaktipinnan puute tällaisilla tilaus-toimitusasiakkailla merkitsee myös, ettei asiakkaan liiketoimintaa välttämättä tunneta yhtä hyvin kuin aktiivisessa hoidossa olevien asiakkaiden liiketoimintaa.

5.2.4. Nykyiset mittarit myyntiprosessissa

Myyntiprosessin mittaamisen merkitys on yritykselle erittäin tärkeää. Koska yrityksen liiketoiminnan perusta on onnistuminen myynti prosessissa, on myös sen mittaaminen ja tulosten tarkastelu avainasemassa yrityksen menestymisessä. Haastatteluissa yrityksen myyntijohto koki lopputuloksen ja laskutuksen olevan tärkein mittari. Yrityksen kannalta tällä hetkellä mittareissa keskitytäänkin lopputulosten mittaamiseen enemmän kuin muihin myynnin osatekijöiden mittaamiseen.

Tärkeimpänä mittarina on niin myyjien kuin johdonkin mukaan laskutuksen syntyminen, koska tämä mittari vaikuttaa myös myyjän saamaan palkkaan suoraan provision kautta. Laskutusta tarkastellaan viikoittain lähettävän viikkoraportin avulla. Tärkeimpi-

nä osina laskutuksen vertailussa ovat laskutuksen suuruus kuukaudessa sekä kokonaisuena kalenterivuotena.

Laskutuksen osalta jokaisen myyjän henkilökohtaista aikaansaannosta seurataan viikkotasolla kaikille jaettavalla myynnin viikkoraportilla. Nykyisistä raporteista selviää, että jokaisella myyjällä on oma myyjänumero, jonka kaupat kerätään ja niitä seurataan. Seuranta ei tehdä tiimipohjaisesti vaan vain henkilökohtaisesti. Jokaisen kaupan omistaa yksi myyjä, jolle kauppa kirjataan täysin raportoinnissa.

Yrityksessä seurataan myös myynnin saatuja tilauksia viikkotasolla sekä kehittyntä tilauskantaa samassa viikkoraportissa. Näitä tietoja yrityksen johto käyttää tulevaisuudennäkymien hahmottamiseen. Johdon mukaan tilauskannan kehitys kertoo yrityksen seuraavien kuukausien kehitystilanteesta ja heijastuu myöhemmin myös laskutukseen. Yrityksen myyjillä ei ole suoranaista käsitystä mihin kaikkeen raportointia käytetään.

Tulevaa laskutusta ennustetaan budjetoinnin avulla. Budjetti muodostetaan yrityksen myyntijohdon kautta kalenterivuositain. Budjetti perustuu pitkälti historiatietoihin, jossa on painotettu johdon arvioita tulevaisuuden suunnasta. Budjetoinnissa tarkkuutena on yläkäsitteenä yritys, seuraavalla tasolla liiketoiminta-alue ja alakäsitteenä yksittäinen myyjä. Budjetoinnin toteumaa seurataan samassa viikkoraportissa viikkotasolla yksittäisten myyjien kanssa. Kaikki yrityksen myyjät kokevat budjetoinnin tarjoavan jotain suuntia oman toimintaan, mutta kokevat kuitenkin sen olevan hyvin irrallinen.

Yrityksen menestymisen kannalta kriittisenä mittarina laskutuksen ohella ovat katetasoon liittyvät seurannat, jotka löytyvät kaikista käytetyistä myynninraporteista. Yrityksen katetta seurataan aina laskutuksen yhteydessä. Kate lasketaan myyntiyrityksessä tuotteiden myyntihintojen ja omakustannehintojen erotuksesta. Yrityksessä on ohjeistus katetason pitämisestä tiettyssä tasossa läpi myynnin. Myyjille menestyminen onkin paljon katetasosta kiinni, koska myös oma palkka perustuu täysin saatuun katteeseen.

Yrityksessä ei seurata systemaattisesti myynnin aktiivisuutta ulospäin suuntautuvissa puheluissa. Myyntijohdolla ei ole prosessin alkuvaiheessa tapahtuvasta toiminnasta ja sen seurannasta kuvaa, vaan se perustuu vain kysymysten esittämiseen myyjille. Painopiste on täysin prosessin lopputuotteissa. Muita mittareita, jotka ovat yhteydessä myyntiprosessiin ja joita yrityksessä toisinaan seurataan, ovat tehokkuuteen liittyviä tunnuslukuja. Tällaisia mittareita ovat keskikaupan koko ja reklamaatioiden saapumisia ku-

vaavat luvut. Nämä mittarit ovat kuitenkin vähemmän aktiivisesti tai systemaattisesti seurattuja ja niitä hyödynnetäänkin vain satunnaisesti.

Yrityksen myyjien yleisenä mielipiteenä varsinkin tutkimuksen alkuvaiheessa oli, ettei seuranta tarvitsisi tehdä laisinkaan muusta kuin laskutuksesta. Kysyttäessä tekemisen seurannasta ja mittareista, joita tulisi käyttää toiminnan ohjauksessa leadivaiheessa ja tapaamisten seurannassa kokenut myyjä kuvasi ”Ei sitä tarvita. Kyllä ne tulokset puhuvat puolestaan.” Tämä näkemys edusti erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa enemmistöä, mutta huonon maailmantilanteen seurauksena erityisesti kokemattomammat myyjät kokivat haluavansa osoittaa tekemisensä aktiivisuutta raportoimalla myös muuta kuin kauppvoja.

5.2.5. Hyödynnettävät tietojärjestelmät

Yrityksen myyntiprosessissa käytetään hyväksi muutamia yrityksen tietojärjestelmiä jo tällä hetkellä. Tärkeimpänä on yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, Visma Softwaren Nova-ohjelmat. Toiminnanohjausjärjestelmässä yrityksellä on myyntiprosessissa käytössä asiakaskortisto, tuotetietojen ja varastotietojen tallennus, hinnastokäsittelyt, myyntitilausjärjestelmä ja laskutusjärjestelmä.

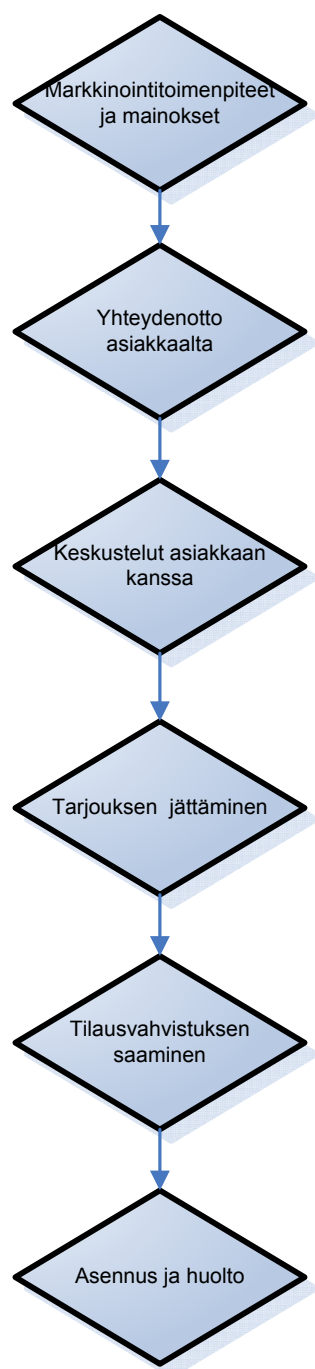
Havainnoinnin kautta oli nähtävissä, että yrityksen asiakkaista on järjestelmässä saatavissa kaikki perustiedot sekä historialliset tilaus ja laskutiedot. Samoin järjestelmästä löytyvät yhteystiedot sekä yhteyshenkilöt, mutta sinne ei yleisesti ottaen ole tallennettu tietoa asiakassuhteen hoitamiseen liittyvistä asioista, kuten tehdyistä sopimuksista tai muista yleisistä tiedoista, joista voisi olla hyötyä myyntiprosessissa. Siten varsinaista asiakkuudenhallintajärjestelmää, CRM, yrityksessä ei ole käytössä.

Toiminnanohjausjärjestelmää hyödynnetään lähinnä tilaus-toimitusprosessissa huolehtimaan varastonkäsittelystä sekä tuotteiden laskutuksesta. Myyjät kertoivat haastattelussa, että he lähinnä kirjasivat saadut kaupat järjestelmään, sekä tarkistivat, paljonko mitään tuotetta oli heti toimitettavissa asiakkaille. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla myynti kommunikoi logistiikkaan tarvittavien tuotteiden mallit ja määrät sekä toimitusosoitteet, jotka varasto toimittaa saatujen ohjeiden mukaisesti asiakkaalle annettuna päivämääränä.

Tärkein hyöty toiminnanohjausjärjestelmästä on laskutuksen ja taloushallinnon kannalta katsottuna, koska koko talousliikenne ja reskontranvalvonta kulkevat myös tätä kautta. Myynnille tietoa saadaan asiakkaan maksukyvykkyydestä ja avoimista suorituksista. Tätä tietoa hyödynsi kuitenkin alle puolet myyjistä. Koko talousprosessi pyörii toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Myynnille muita tärkeitä järjestelmiä ovat eri kommunikaatiojärjestelmät, kuten sähköpostijärjestelmä. Suuri osa asiakasviestinnästä tapahtuu sähköisesti viestien kautta. Kaikki haastatellut käyttivät sähköpostia erittäin aktiivisesti kommunikoinnissa. Samoin erilaiset kampanjat suunnitellaan usein käytettäväksi sähköisten järjestelmien kautta. Viestintäsovellukset ovat kuitenkin nykyään jo niin itsestäänselvyksiä, ettei niissä ole enää minkäänlaista kilpailuetua tai eriytymismahdollisuutta.

Yrityksellä ei ole vielä hyödynnetty verkkokauppaa kovinkaan ahkerasti. Yrityksen myynnin kannalta verkkokaupan kautta tuleva suora liikevaihto on vielä varsin pientä, mutta asiakastavoitettavuuteen verkkokaupan vaikutus on erittäin suuri. Kaikki haastatellut olivat kokeneet verkon yli tulevan yhteydenoton lisääntyneen ja kaikki kokivat verkon positiivisena. Verkkokaupasta asiakkaat löytävät paljon lisää tietoa tuotteista ja tarjotuista palveluista. Siten verkkokauppa lisää epäsuoraankin kysymyksiä ja tiedusteluja myynnille. Verkon kautta tulevia yhteydenottoja seurataan satunnaisesti kappalemäärissä.



Kuva 10 Yksinkertaistettu kuvaus case-yrityksen nykyisestä myyntiprosessista.

5.3. Kehittämistarpeet nykyisessä myyntiprosessissa

Haastattelujen ja havainnointien kautta case-yrityksen myynnin prosesseissa ja myynnin ohjauksessa oli havaittavissa lukuisia kehityskohteita. Osa kehityskohteista on suoraan joko myyjien tai myyntijohdon haastattelussa esiin tulleita ongelmia ja haasteita joihin toivotaan ratkaisua. Osa on havainnoinnin kautta havaittuja puutteita tai korjattavia osatekijöitä, jotka tällä hetkellä heikentävät yrityksen kilpailukykyä tai tulostilannetta.

Myyntin prosessi lähtee varsin vahvasti liikkeelle yrityksen ja yksittäisten myyjien tarpeista. Pikemminkin kaikissa vaiheissa odotetaan, että asiakas ottaa yhteyttä ja kysyy jotain tiettyä tuotetta eikä todellista aktiivista osallistumista asiakkaan liiketoimintaan juuri ole. Kaikki myyjät kokivat tämän ongelmaksi samoin kuin myyntijohtokin mietityään asiaa suoran kysymyksen jälkeen. Asiakkaan liiketoimintaa ei siten lähdetä tukemaan ja auttamaan, vaan myyntiä koetetaan saada tietyn tuotteen kautta suoraan. Samoin myyntiprosessin eri vaiheet eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa.

Myyntijohto näki, että yrityksen myyjät ovat erittäin vahvasti tuoteorientoituneita. Kaikki myyjät lukuun ottamatta kahta myyjää kokivat tekevänsä vain tuotepohjaista kauppaa. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä kuitenkin asiakkaalle tulisi tarjota sellaisia ratkaisuita, jotka kehittävät ja edesauttavat asiakkaan liiketoimintaa eteenpäin vaikeassa ja muuttuvassa maailmassa. Myyjien tulisi koettaa etsiä ratkaisuita asiakaan haasteisiin eikä vain koittaa tarjota jotain tiettyä tuotetta perustellen asiakkaalle hankintaa tuotteen ylivertaisten teknisten ominaisuuksien kautta.

Myös kokonaisuus tuntuu olevan monissa kohdin ilman selkeää päämäärää. Suurin osa myyjistä koki, että heitä kytätään ja ajetaan tekemään eri aikoina erilaisia asioita. Heistä tuntui, että riippuen hetkestä painotusalue oli eri. Vaikeaan markkina-aikaan painotettiin lisäämään asiakaskäyntejä, mutta myyjät kokivat sen tarpeettomaksi, koska asiakkaat eivät kuitenkaan ostanee nyt mitään. Yksi myyjä kertoi, että ”Alkaa jo paikallaan hyppiminen sapettaa, kun pitää käydä asiakkailla hyppimässä turhaan.”

Myyntiprosessi on hioutunut toimimaan nykyisellä tavallaan niin monen vuoden aikana. Kokonaisuus on toiminut omalla tavallaan kuten tähänkin asti, mutta vaikeutuneissa markkinatilanteissa prosessin antama informaatio ei ole enää riittävällä tasolla yrityksen johdon käyttöön. Johto koki, että he joutuvat puskemaan myyjiä asiakkaisiin, koska eivät tiedä varsinaisesti miten paljon asiakkailla vieraillaan ja onko toiminta tehokasta. Tämä lisää tarvetta prosessin johtamiseen. Prosessin johtamisen ei koeta olevan yrityksessä riittävää.

Informaation lisääminen tarkoittaa myös uusien mittareiden lisäämistä prosessiin. Tällä hetkellä olevien prosessin tuotosten, eli tilausten ja laskutuksen lisäksi tarvitaan uusia mittareita mittaamaan prosessin alkupään läpivirtausta sekä mahdollisesti myös prosessin laatua eli onnistumisprosentteja. Uusilla mittareilla voisi helpottaa myös ennustami-

sessä sekä edesauttaa ennakoimaan vaihteluita kysynnässä ja tulevaisuuden kassavirrassa. Mittareiden uudistaminen nähtiin tarpeelliseksi jokaisessa organisaatiossa. Myös myyjät olivat havainneet, että uusimalla mittareita enemmän tekemistä huomioivaan olisi heidän helpompi perustella tekemisensä onnistumista johdolle.

Yksi selkeimmistä kehityskohteista yrityksen sisällä oli informaation kulun heikkous. Eri toimintojen välinen informaatio asiakkaan tarpeista ei haastattelujen perusteella tuntunut löytävän tietään oikeille henkilöille. Kaikki haastatellut kertoivat ongelmista suhtautumisessa asioihin. Useissa kohdin myyjät näkivät, etteivät logistiikka ja markkinointi palvele heidän tarpeitaan, mutta vastaavasti logistiikka ja hallinto kokivat myynnin jättävän kertomatta osan informaation ja tietoa eri projekteihin vaikuttavista asioista. Tämä viestii erittäin vahvasti ongelmasta avoimuudessa. Kaikki kertoivatkin peittävänsä ongelmatilanteita, jotta ne eivät tulisi ilmi. Tähän lukeutuivat myös hävityt kaupat.

Useissa kohdin tutkimusta selvisi, että avoimuus asioiden hoidossa kaipaisi parannusta. Monissa kohdin yrityksen sisällä asioiden hoidossa jokainen pitää asiakasprojektit omalla tietonaan. Jokainen myyjistä kertoi, että on hankalaa kun toiset pimittävät tietoa. Tätä mieltä oli myös myyntijohto, että pimittämistä esiintyy. Tämä tiedon pimittäminen heikentää yhteistoimintaa ja vaikeuttaa kokonaisuuksien suunnittelua. Samalla myynnissä vaikeutetaan omaa työtä, koska asiakkaiden projektit käynnistyvät rahoituksen suunnittelun ja tuotteiden tilausten osalta vasta kun tieto on mennyt myös ostoihin. Samalla hävityistä tai menetetyistä kaupoista oppiminen jää jokaisen myyjän omalle vastuulle, koska tietoa ei kerätä eikä siten kollektiivista tietoa ei ole saatavilla tasapuolisesti.

Tiedon omiminen ja kauppojen pitäminen omalla osana on myös palkitsemisjärjestelmän aikaansaamaa kilpailutilannetta. Yrityksessä on käytössä provisiojärjestelmä, joka pohjaa jokaisen myyjän henkilökohtaiseen suoritukseen. Tällöin jokaisen myyjän palkkaan vaikuttaa suoraan hänen henkilökohtainen myyntinsä, eikä tiimityöskentely lähde toimimaan lainkaan tästäkään syystä. Tilanne ajaa lähemmäs yrityksen johdon kokemaa ongelmaa, jossa myyjät omistavat asiakkaat, eikä yrityksellä ole selkeää kuvaa mitä kenenkin asiakkaan kanssa on sovittu mistäkin asiasta. Myös myyjät kokivat että asiakkaat olivat heidän asiakkaitaan.

Johto kertoi, että monissa kohdin muu organisaatio kokee tilanteen hankalaksi, kun asiakassuhteen hoitoon tarvittava informaatio on vain yhden myyjän saatavilla. Tämä

aiheuttaa myös ongelmia epäjatkuvalle tilanteelle, jossa joku myyjistä vaihtaa yritystä tai on muuten pitkään poissa esimerkiksi lomalla. Myös puhelinmyynti koki tämän ongelmalliseksi. Tällöin kukaan muulla ei ole tarvittavia tietoja ja asiakkaalla menee paljon aikaa asioiden selittämisessä useaan kertaan. Tämä myös saattaa tarkoittaa monissa kohdissa menetettyjä kauppia, koska asiakkaiden kanssa ei osata tarjota oikeita asioita oikeaan aikaan, vaan unohdetaan tehdä tarjoukset silloin kun asiakas tarvitsee apua.

Myös päätöksentekoprosesseissa pitäisi siirtää päätöksenteon vastuuta alaspäin. Yrityksessä on tälläkin hetkellä osa päätöksistä jalkautettu myynnin vastuulle jo. Usein esimerkiksi rahoituspäätökset sekä muut luottopäätökset myyjä voi tehdä omavaltaisesti. Kaikki myyjät kokivat, että voivat tehdä nämä riittävän helposti. Toisinaan kuitenkin myyjä pystyisi hoitamaan asioita vieläkin pitemmälle ja tekemään päätökset esimerkiksi reklamaatioasioista. Myös prosessin muissa vaiheissa esimerkiksi toimituspuolella yli puolet henkilöistä ei kokenut mielekkääksi tehdä päätöksiä ja ottaa vastuuta tapahtumista.

Vaikka päätöksenteko olikin monissa kohdissa hyvin avointa, jäi varsinkin ongelmatilanteiden hoito usein taka-alalle. Kaikilla haastatelluista oli vastaava käsitys. Johdolla näkemys oli, että toiminta oli paremmassa hallinnassa. Tämä johtuu siitä, että ongelmia ei haluttu näyttää muille tai tunnustaa tehtyjä virheitä, koska yli puolet myyjistä koki etteivät he kerro virheistä eteenpäin. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, ettei yrityksen johto siten tiedä edes kaikkia ongelmia, mitä asiakkaiden projekteissa on tapahtunut. Siten myöskään ei ole voitu tai osattu kehittää prosessia eliminoimaan virheet jo aiemmassa vaiheessa kokonaan pois.

Logistiikan ja johdon suuri toive olisi saada toimintaa ennakoivammaksi ja ennustettavammaksi. Johto kertoi, että tämä helpottaisi suunnittelua ja työn ruuhkahuippujen tasaamista. Osittain ongelma ennakoivuudesta voi johtua prosessin määrittelyn suppeudesta, jolloin prosessi ei ole kaikille sama. Tällöin on hankala hahmottaa ennustettavaa lopputulosta. Samoin tiedon pimentäminen lisää ennustettavuuden hankaluutta prosessissa. Ennustettavuus toimisi asiakkaankin kannalta erittäin paljon lisäarvoa tuovana osana, koska toimitusajat tehtaalta asiakkaan asennukseen ovat monilla tarjotuilla tuotteilla kestävästi pitkiä, eli yli kolmen kuukauden mittaisia. Tällöin prosessin alkuvaiheessa saatavat indikaatio ja ennustettavuus tulevista tarpeista edesauttaisivat nopeita toimituksia.

Monissa kohdin prosessia on havaittavissa kuinka eri haastateltavat näkivät systemaattisuuden olevan hataraa. Myyjät eivät pystyneet juuri hahmottamaan selkeää myyntiprosessia, vaan kertoivat itse toimivansa tietyllä tavalla. Nämä tavat erosivat toisistaan, mutta jokaisessa oli kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä. Lähinnä erot olivat tiedonkulussa. Tämä ilmenee erilaisina prosesseina sekä tiedonkulun poukkoilemisena. Esimerkiksi tiedon saaminen asiakkaan tarpeista asennusta varten ei aina tavoita välttämättä kaikkia tarvittavia henkilöitä. Tätä yrityksessä oli kuitenkin jo ratkottu perustamalla erillinen asennusvastaavan tehtävä, joka hoitaa koko asennustoiminnan alusta loppuun sekaannusten välttämiseksi, kuten johto kertoi. Myös muissa kohdissa olisi kuitenkin vielä kehitettävää, jotta toiminta tukisi asiakkaan liiketoimintaa ja toisi arvoa mahdollisimman tehokkaasti.

Myyjät kokivat prosessissa tehtävän joitain turhia vaihteita erityisesti asiakkaan kannalta katsottuna. Useimmat myyjät eivät kuitenkaan osanneet suoranaisesti luetella mitkä vaiheet olisivat turhia, mutta arvelivat useammassakin kohdassa voitavan tehdä asiat joutuvammin kuin mitä tällä hetkellä. Myyjät kokivatkin yleisesti asiakkaiden joutuvan monissa kohdissa tarpeettomasti odottamaan kun yrityksen byrokratiassa käsiteltiin asiakkaan asiaa. Siten he arvioivat prosessissa tehtävän hukkaa, joka tulisi eliminoida pois tehokkuuden saamiseksi.

Toisaalta, koska myyjät olivat usean vuoden aikana tottuneet nykyiseen myyntiprosessiin, pitivät he sitä lähtökohtaisesti toimivana. Tämä johtuneee siitä, että toiminaan oli totuttu usean vuoden aikana. Myyntijohdon näkemyksen mukaan myyjät tapailivat toisinaan turhan paljon samoja asiakkaita, jolloin tapaamisten laatu kärsii, eikä panos-tuotossuhde ollut tarpeeksi hyvä. Siten myyntijohto ei nähnyt samoja tarpeettomia vaihteita itse prosessissa vaan koki byrokratian tarpeelliseksi prosessin onnistumisen ja toimivuuden varmistamiseksi.

Yrityksessä koetaan ongelmalliseksi tilanne, jossa asiakkaan omistaa myyjä, eikä yritys. Näin kokivat niin johto kuin puhelinmyyntikin. Myyjät pitävät kaiken mahdollisen tiedon ja tietämyksen asiakkaan toimista ja neuvotteluista itsellään. Tämä johtuu usein tarpeesta korostaa omaa tarpeellisuuttaan, kuten toinen myyntijohdon henkilöistä näki. Asiakasvastuulliset myyjät pelkäävät, että muutoin asiakkuuksia saatettaisiin siirtää muiden henkilöiden hoidettaviksi, jolloin oma provisiotaso voisi laskea. Osittain tilannetta pahentaa yrityksessä keskitetyn asiakkuudenhallinnan puute. Yrityksessä kerätään

toiminnanohjausjärjestelmään asiakkuuksista perustietoa, mutta ei esimerkiksi tietoa siitä, milloin asiakkailla on viimeksi vierailtu ja koska asiakkailla tullaan vierailemaan ja millaisia päätöksiä asiakkaiden kanssa on tehty. Tällainen lisäinformaatio helpottaisi muita organisaation osia tarjoamaan asiakkaan edun mukaisia palveluita, eli esimerkiksi huoltosopimuksia.

Tällä hetkellä myynnin kannalta suurin uhkakuva, mikä välittyy haastatteluista, on prospektoinnin puutteellisuus. Kukaan myyjistä ei tehnyt selkeää uusasiakashankintaa. Myöskään myyntijohto ei juuri painottanut sitä johtamisessaan. Yrityksen pitkäaikaisen menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksellä on nykyisten asiakas-kontaktien lisäksi jatkuvasti uusia ja uudistuvia asiakkuuksia. Tällä hetkellä yrityksen liiketoiminta keskittyy vahvasti vanhojen asiakkuuksien hoitamiseen, joka muodostaa riskin jatkumossa. Samalla se heikentää mahdollisuuksia kasvuun. Tämä on myös vähentänyt selvästi uusasiakashankintaa.

Koska myyjät omistavat asiakkaat ja provisio määräytyy täysin oman myynnin tuotoksien pohjalta, ovat myös vastualueet määräytyneet myyjäkeskeisesti. Tällöin asiakkaan liiketoiminnan kannalta katsottuna olisi asiakkaalle huomattavasti enemmän arvoa tuotettavaa valita asiakkaan ongelmaan parhaiten perehtynyt myyjä tai jopa useampi henkilö yrityksestä auttamaan toiminnan käynnistämisessä ja konsultoimaan toimintaa eteenpäin. Nykyisessä tilanteessa kuitenkin muilla myyjillä ei ole juuri intressiä tukea muiden myyjien asiakkaiden liiketoimintaa, koska kilpailuasetelma talon sisäisesti ajaa helposti tähän tilanteeseen. Haastattelussa myyjät näkivät, että auttavat kyllä muita pyydetäessä, mutta eivät itse pyydä apua muilta myyjiltä kuin todella harvoin. Myyjät kuitenkin yleisesti kertoivat, etteivät ilmaiseksi halua tehdä mitään.

Haastattelujen kautta esiin nousi, että nykytilanteessa yrityksen toiminta ja myyjien asenne ovat hyvin tuotokeskeisiä. Kaikki myyjät haluavat lähtökohtaisesti tarjota tuotteita, eikä kokonaisuuksia onnistuta hahmottamaan. Myös myyntijohto painottaa vahvasti tuoteosaamista ja tuotemyyntiä, mutta näkee, että siirtyminen ratkaisumyyntiin on tarpeellista tulevaisuudessa. Vain pieni osa myyjistä oli ajatellut asiakkuutta kokonaisuutena tai myymään tuotteita asiakkaan liiketoiminnan lähtökohdista asiakkaan liiketoimintaa tukevana komponentteina. Asiakkaiden liiketoimintaa ei siten ymmärretä riittävästi vaan keskitytään omien lähtökohtien kautta asioiden tarkasteluun. Tämä tarkoittaa myös myyjien kontekstiosaamisen kasvattamista, koska nykyisellään he ovat useissa

kohdin lähtökohtaisesti tuote-esittelijöitä, eivätkä aidosti antamassa asiakkaan liiketoiminnalle lisäarvoa.

On nähtävissä, että asiakkaiden tarve saada konsultoivampaa liiketoiminnallista osaamista yhdessä tuoteostamisen rinnalla kasvaa entisestään. Myös myyntijohto näkee tämän. Eräs yrityksen kilpailijoista on jo alkanut tarjota yhteydessä omistajille suunnattua liiketoimintaosaamiseen keskittyvää konseptiaan, jolloin asiakkaille tarjotaan tuotteiden lisäksi asiakkaan liiketoiminnan osaamista, myyntiosaamista sekä talousosaamista koulutuksen muodossa. Tämä lisää asiakkaiden arvontunnetta ja toiminta muuttuu enemmän asiakaslähtöiseksi.

Yrityksen toiminnan kannalta olisi tärkeää oppia prosessista. Oppiminen on samanaikaisesti kollektiivista oppimista, mutta myös myyjien henkilökohtaista oppimista onnistumisista ja epäonnistumisista. Kaikki myyjät kokivat, ettei tällä hetkellä menneitä kauppvoja ei juuri analysoida eikä niistä saatua tietämystä siirretä varsinkaan eri myyjien kesken saatikka laajemmin organisaatioon. Tämä liittyy tiedon pimittämiseen, joka on myös myyntijohdon tiedossa. Yrityksen toiminnan kannalta olisi suotavaa, että tätä osaamista voitaisiin lisätä edesauttamalla tietämyksen siirtymistä eri tasoille organisaatiossa. Tällöin ei enää tarvitsisi sortua samoihin virheisiin asiakkaiden kanssa kuin aiemmin, mutta samanaikaisesti voitaisiin kuitenkin jo hyväksi havaittuja kohtia hyödyntää entistä paremmin.

Myynnin johtamisen kannalta suurin osa myyjistä koki, että johtaminen keskittyi varsin vahvasti tarkkailemaan ja ”kyttämään” aikataulua ja tekemisiä. Toisaalta myyntijohdon mukaan heillä ei ollut käsitystä myyjien ajankäytöstä ja sen järkevyydestä. Ongelmana on, että myyntialueet ovat maantieteellisesti laajoja, joissa etäisyydet voivat olla useita satoja kilometrejä. Tällöin ei ole järkevää ensimmäisestä asiakkaan kysymyksestä järjestää heti samalle päivälle palaveria, vaan yrittää keskittää useampia tapaamisia yhteen samalle alueelle, kuten myyntijohto näki. Toisaalta avoimuuden puute ajankäytöstä vaikuttaa juuri kyttäysasenteeseen.

5.4. Nykyinen myynnin ohjaus

Yrityksessä on tällä hetkellä myyntijohtaja, joka vastaa liikuntapuolen ja terveystieteiden myynnin johtamisesta. Tytäryhtiöissä on omat myyntijohtonsa. Ylintä päättävää valtaa yrityksessä käyttää toimitusjohtaja, joka ottaa kantaa myös myynnin ja markkinoinnin toimintoihin. Tämä asetelma oli niin myyjien kuin johdonkin näkemyksissä yhtenevä.

Eri liiketoiminnoissa on lisäksi avainasiakaspäälliköt, joiden tehtäviin kuuluu isompien asiakassuhteiden hoitamisen lisäksi tuotteisiin liittyviä vastuita. Avainasiakaspäälliköt kertoivat toimivansa myös oman alansa myyntitiimien kokoonkutsujina ja asioiden kehittäjinä. Avainasiakaspäälliköt vastaavat suurelta osin myös kehittämisestä ja kehityksestä niin tuote kuin myyntipuolellakin.

Yrityksen myyjät ovat varsin kokeneita. Yli puolet yritysmyyynnissä olevista myyjistä on ollut alalla yli kymmenen vuotta, muut ovat olleet yli viisi vuotta alalla. Myyjät eivät oman näkemyksensä mukaan kaipaa tarkkaa seurantaa tekemisistään vaan ennemminkin tukevaa toimintaa ja selkeitä raameja joiden sisäpuolella he voisivat tehdä itse päätöksiä asiakaskuntansa hoitamisessa ja tulevien asiakkaiden hankinnassa. Näin kokevat erityisen vahvasti kokeneemmat myyjät, mutta myös nuoremmat myyjät näkevät kaipaavansa raameja ja vastuuta.

Ohjauksessa yrityksen johto käyttää välineenä myyntipalavereita, joita järjestetään kuukausittain. Näissä käsitellään tärkeitä ajankohtaisia asioita, joita yrityksen toiminnassa on milläkin hetkellä. Myyntipalavereissa käsitellään niin tuotteisiin, asiakkaisiin kuin muitakin myynnin kannalta olennaisia asioita. Palaverien lisäksi johto hyödyntää ohjauksessa budjettia, erilaisia viikoittaisia raportteja sekä kehityskeskusteluja, joilla myyjä motivoidaan kohti yrityksen päämäärää ja strategiaa.

5.5. Myynnin merkitys yrityksessä

Myynnin merkitys case-yrityksessä on kiistattomasti tärkeä, koska kyseessä on valtaosaltaan tuotteiden myyntiin ja markkinointiin keskittyvä yritys. Yrityksellä ei siten ole tarjota omaa tuotekehityksosaamistaan tai muita metodeja saadakseen aikaan paremman tuloksen. Tulos perustuu täysin myynnin onnistumiseen.

Koska myynti on case-yritykselle niin merkityksellinen toimi, on se myös kehityskohdeiden kärjessä. Yrityksen johto sekä henkilöstö ovat sitoutuneita tekemään kehitystoimenpiteitä myynnin toimivuuden parantamiseksi. Kaikki kertoivat haastattelussa olevansa valmiita ja motivoituneita kehitystoimenpiteisiin. Tämä kuvastaa entisestään myynnin merkitystä yrityksen toiminnalle.

Koko yrityksen olemassaolo on perustunut onnistuneisiin myyjien valintoihin sekä myös onnistuneeseen asiakasstrategiaan, jossa on onnistuttu tuotteistamaan ja tuomaan maahan oikeita tuotteita, joita myös asiakkaat ovat halunneet ostaa. Monissa kohdissa myyntiä voidaan saada tehostettua yrityksen johdon ja yrityksen työntekijöiden mielestä entisestään sekä nostettua toimintaa uudelle tasolle tuomalla mukaan asiakaslähtöisyyttä.

Koska yrityksellä on myös halua kasvaa jatkuvasti suuremmaksi, tarvitsee myynninkin kehittyä jatkuvasti suuremmaksi. Ilman myynnin kasvua yrityksen kehittyminen tyrehdyisi helposti ja yritys kokonaisuutena taantuisi pois. Siten kasvun ylläpitämiseksi myynnin tulee kehittyä suotuisasti.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

Työn tavoitteena oli tutkia millainen on case-yrityksen nykyinen myyntiprosessi ja millaisia kehityskohteita tässä prosessissa on. Samalla tutkittiin kuinka prosessista saataisiin asiakaslähtöinen prosessi tehokkaalla ja ketterällä, pk-yritykselle sopivalla tavalla. Näitä kysymyksiä lähdettiin tutkimaan kirjallisuudessa olevien teorioiden sekä yrityksessä suoritettujen haastattelujen kautta.

Erityisenä tutkimuskohteena oli myös selvittää mitä uutta lean-ajattelu tuo myyntiprosessin johtamiseen. Lean-ajattelua on aiemmin pidetty varsin vahvasti tuotannonjohtamisen filosofiana, mutta tutkimuksen sekä teorian avulla selvitettiin sen soveltumista pk-yrityksen myynnin johtamiseen.

Lähtökohtaisesti uusi myyntiprosessi tulee luoda aiempaa ”as is” -prosessia kehittämällä kohti vähähukkaisempaa ja tehokkaampaa lean-toiminnan mukaista prosessia. Hyviä piirteitä, joita vanhassa prosessissa on ollut, tulee hyödyntää uudessa myyntiprosessin mallissa. Uutta mallia voidaankin siten pitää suurelta osin vanhan prosessin jatkokehityksenä, jolla pyritään parantamaan tilannetta niiltä osin, mitä kehityskohteita vanhassa myyntiprosessissa havaittiin.

Haastattelujen ja havainnoinnin kautta saatujen tulosten pohjalta on nähtävissä, että yrityksessä on lukuisia kehityskohteita, joita tulisi lähteä ratkaisemaan uuden johtamisen filosofian kautta muodostettavalla myynnin prosessilla. Tuloksissa oli havaittavissa, että keskeisimpiä kehityskohteita yrityksessä olivat asiakaslähtöisyyden lisääminen, lean-filosofian mukaisesti avoimuuden ja läpinäkyvyyden tuominen prosessiin sekä uusien mittareiden luonti tukemaan uutta myynnin prosessia. Myynnin johtamisen kannalta myös prosessin uudelleenahmotus tukemaan myös uusasiakashankintaa olisi tarpeellinen muutos yrityksessä.

Yrityksen kannalta myynnin ajattelemisen prosessilähtöisesti tuo lukuisia parannuksia pelkkään funktionaaliseen organisaatioon verrattuna. Yritykselle aukeaa läpinäkyvä näkymä lukuisiin parannuksiin ja samalla mahdollistuu hallittu ja jatkuva kehittäminen.

Nykyisessä hankalassa maailmantaloudellisessa tilanteessa myynnin johtamisen muuttaminen niukka- ja ketterään tapaan toimia tuo yritykselle säästöjä. Tässä kohdin lea-
nia ei voida kuitenkaan ajatella pelkästään perinteisenä tuotannon teoriana, jossa keski-
tytään hukkien eliminointiin vaan tällöin on voitava nähdä koko teoria huomattavasti
laajempaan kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon myös asiakaslähtöisyys sekä muita
Porterin strategioita eriytyä ja parantaa tulosta sekä kilpailukykyä.

Organisaatioon kehittäessä toimintaa kohti tehokkaampaa ja ketterämpää toimintatapaa
tulisi sen ottaa myös pitempitahtaimellinen tavoite jatkuvasta kehittämisestä sekä kehi-
tyskohteiden revaluoinnista aika ajoin. Sopiva sykli myyntiprosessin läpikäymiseen
PDCA-syklin mukaisella kevyellä toimintatavalla olisi puolivuositain, jolloin koko
prosessi tulisi uudelleen katsastaa ja hakea mahdollisia kehityskohteita, joita ei ole tullut
jo esiin aikaisemmin.

6.1. Myyntiprosessi ja organisaatio

Monelta kohdin uuden myyntiprosessin on tarkoitus olla hyvin avoin, kuten yrityksen
tarve ja tavoite oli. Kuten Womac & Jones (2003) tutkimuksessa osoittivat, on avoi-
muuden kautta saatava motivaattori suora ja visuaalinen palaute omasta onnistumisesta
toiminnan kehittämisessä erittäin tärkeä. Tällöin koko toimintaa on helpompi kehittää
omistautuneiden työntekijöiden kanssa virheettömämmäksi ja tehokkaammaksi.

Avoimuutta voidaan lisätä monella tavalla. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on luoda lä-
pinäkyvyyttä prosessiin. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat myös lean-periaatteiden mu-
kaisia. Tästä syystä koko avoimuuden konsepti on laajempaan käsitteenä monien mui-
denkin prosessinkehityskohteiden osana. Avoimuus lisääntyy kun kaikkien prosessin
osatekijöiden tekemiset avataan kaikille muille. Tällöin vapaudutaan liiallisen seuran-
nan tuomista negatiivista tuntemuksista kun nähdään mitä kukin on tekemässä ja miten
kukin tekee omaa työtään.

Tässä kohtaa yhtenä konkreettisena toimenpiteenä tekemisien avaamisessa tulee ole-
maan ajankäytön seurannan avaaminen koko organisaatiolle. Tällöin jokaisen myyjän
kalenterit avataan muille nähtäviksi, jolloin ongelma yliseurannasta poistuu, koska kuka

tahansa näkee avoimesti mitä ollaan tekemässä. Samalla saavutetaan muitakin selkeitä etuja, koska jatkossa toiset myyjät ja muut työntekijät tietävät missä kukin muista myyjistä on menossa mitä kenelläkin on ohjelmassa pitemmällä aikavälillä. Tällöin saadaan mahdolliseksi saavuttaa myös yhteisiä käyntejä ja yhteisiä toimintatapoja, jolloin tehokkuus kasvaa.

Kalenterien avaaminen koko organisaatioille nähtäväksi tulee myös lujittamaan johtamista, koska enää johdon ei tarvitse käyttää aikaansa ihmisten menemisten seurantaan. Samoin poistuu myös havaittu hukka asiakkaalle arvoa tuottamaton menemisten ja tulemisten raportointi myyntijohdolle. Tällöin jokainen pystyy käyttämään tehokkaammin oman aikansa asiakkaiden kanssa toimimisessa ja asiakkaille arvoa tuottavien toimenpiteiden suunnittelussa. Tästä tulee olemaan myös hyötyä asiakkaiden toiminnan ymmärtämisessä paremmin.

Lähtökohtaisesti tällä hetkellä myyntiprosessi on yrityksessä yksittäisten myyjien käsissä. Tässä mallissa on hyviäkin puolia, koska tällöin on selkeä vastuu asiakkaiden asioiden hoitamisessa ja asiakaskunnan tapahtumien hahmottamisessa jollain tietyllä henkilöllä. Samoin tässä mallissa toteutuu valtaistaminen, koska vastuu on jaettu alas organisaatiossa lähimmäksi asiakasta olevaa henkilöä. Valtaistamisen kautta työntekijät myös ottavat paremmin yrityksen asiat omakseen. Kuitenkin tiedonvaihtoa ja tietojenkeruuta kaikkien eduksi tulisi lisätä.

Sekä myyjillä sekä yrityksen johdolla oli tarvetta ajatella asiakassuhdetta myös asiakkaan näkökulmasta. Tämä ei tosin ole vielä systemaattista, mutta osa myyjistä on jo alkanut antaa liiketoimintaan liittyviä neuvoja asiakkaille sekä muutenkin auttamaan asiakasta tämän oman toiminnan kehittämisessä asiantuntemuksellaan. Toiminta on kuitenkin myyvän yrityksen lähtökohdista pulppuavaa, joten toiminnassa ei olla vielä aidosti asiakaslähtöisiä.

Monessa kohtaa nykytoimintaa yrityksen tavassa toimia voi havaita hyvin vahvaa yksilöajattelua myynnin toteutuksessa myyntiprosessissa. Tämä sotii vastaan tavoitetta tiimityöskentelystä. Yrityksen johdolla on tavoitteena saada yritykselle huomattavasti enemmän tiimipelaamista myyntiin, jolloin voitaisiin saada paremmin asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöisemmässä toimintatavassa yrityksen myynti voisi olla mukana

tiiminä asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä, jolloin asiakas saisi parhaan mahdollisen osaamisen koko organisaatioilta.

Nykymuotoisena siirtyminen tiimijähteluun ei tule onnistumaan ilman isompia muutoksia organisaation palkkausperusteisiin sekä johtamiskäytäntöihin. Nykyinen henkilökohtainen myyntiprovisiojärjestelmä ajaa myyjät toimimaan individuaaliperustein, eikä jätä kollektiiviselle toiminnan kehittämiselle juurikaan tilaa. Tässä kohtaa vaihtoehtona olisi siirtyä henkilökohtaisesta provisiojärjestelmästä tiimipohjaiseen provisiojärjestelmään. Palkkausjärjestelmän tulee tukea yrityksen päämäärää, kuten myös Smith (1989) näkee asian.

Tiimipohjaisessa provisiojärjestelmässä koko tiimi vastaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä. Tällöin kaikilla myyjillä olisi yhtäläiset intressit saada kokoon yhteisten periaatteiden ja yhteisten toimintatapojen kautta asiakasta tyydyttävä ratkaisu. Tiimiperusteisesti kenen tahansa saadessa onnistuneen kaupan, jakaantuisi tästä saatu provisio myös tiimin jäsenille.

Ongelmalliseksi tiimiperustaisessa toiminnassa tulisi mittareiden saaminen järkeviksi ja toimiviksi. Pelkona yrityksessä on, että tiimipohjaisesti toimittaessa myyjien halu saada aikaan positiivisia kauppvoja heikkenisi, koska saatu kauppa ei enää olisi yhtä suurella tavalla henkilökohtaisesti palkitseva. Koska saatujen kauppvojen vaikutus jakautuisi koko tiimille, olisi pelkona joidenkin työntekijöiden siirtävän osa töistään muiden myyjien tehtäviksi. Tämä ei olisi kokonaisuuden kannalta toimivaa tai järkevää.

Tällaisen ongelmatilanteen ratkaisemiseksi on oltava jatkossakin olemassa seuranta ja vaikutusta myös yksilöllisellä kaupankäynnillä. Tällöin haastatteluissakin ilmi tullut henkilökohtainen ylpeys ei pääsisi kärsimään vaan osa vaikutuksesta onnistuneista kaupoista tulisi aina yhteiseen provisiojärjestelmään, josta jakaantuisi kaikille myyjille positiivista hyvää ja osa tulisi omaan provisioon.

Tiimissä toimiminen vaatisi myös huomattavasti nykyistä enemmän luottamusta eri tiimin toimijoiden välillä. Olisi kyettävä ymmärtämään jokaisen jäsenen tarpeet ja mukauduttava näiden tarpeiden tuomiin vaatimuksiin. Luottamus kuitenkin lisääntyy avoimuudella, joka on myös Womac & Jones (2003) mukaan lean-toiminnan ydin samoin kuin Katzenbach & Smith (2003) mukaan tiimien toiminnan perusta. Avoimuus

tulee toimintaan läpinäkyvien mittareiden, avoimien kalentereiden, avoimen johtamisen sekä yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden kautta.

6.2. Myyntiprosessin organisointi

Johtamista pystytään muokkaamaan oikeanlaiseksi muokkaamalla myyntiprosessia suppiloajattelun mukaiseksi. Tämä saavutetaan, koska suppiloajattelussa otetaan huomioon myyntiprosessin eri vaiheissa tapahtuva poistuma asiakkaista ja toteutuva onnistumisprosentti eri myyntiprosessin vaiheissa. Tällä mallilla myös myyntiprosessin ohjauksessa otetaan enemmän huomioon eri vaiheissa tapahtuvaa tekemistä, jolloin myynnin johtamisesta tulee tekemisiä eikä vain tuloksia seuraava ennakoiva ohjausjärjestelmä.

Suppiloajattelua voidaan pitää uuden myyntiprosessin lähtökohtaisena mallina. Kuten Heiman et al (1998) näkevät, myyntiprosessin tarkastelu suppilona tarjoaa monia etuja suhteessa pelkkään tavanomaiseen myynnin lineaariseen prosessimalliin. Tämä johtuu siitä, että nykytilanne voidaan selkeyttää ja asiakkaille tarjottavia palveluita ja tuotteita sekä kokonaistarjoaman arvoa voidaan helpommin hallita. Tämä helpottaa myös case-yrityksen myyntiprosessia, koska tällä tavoin myyntijohto saa paremman kuvan tarjoamasta, mutta myös myyjille hahmottuu missä vaiheessa prosessia ollaan kenenkin asiakkaan kanssa.

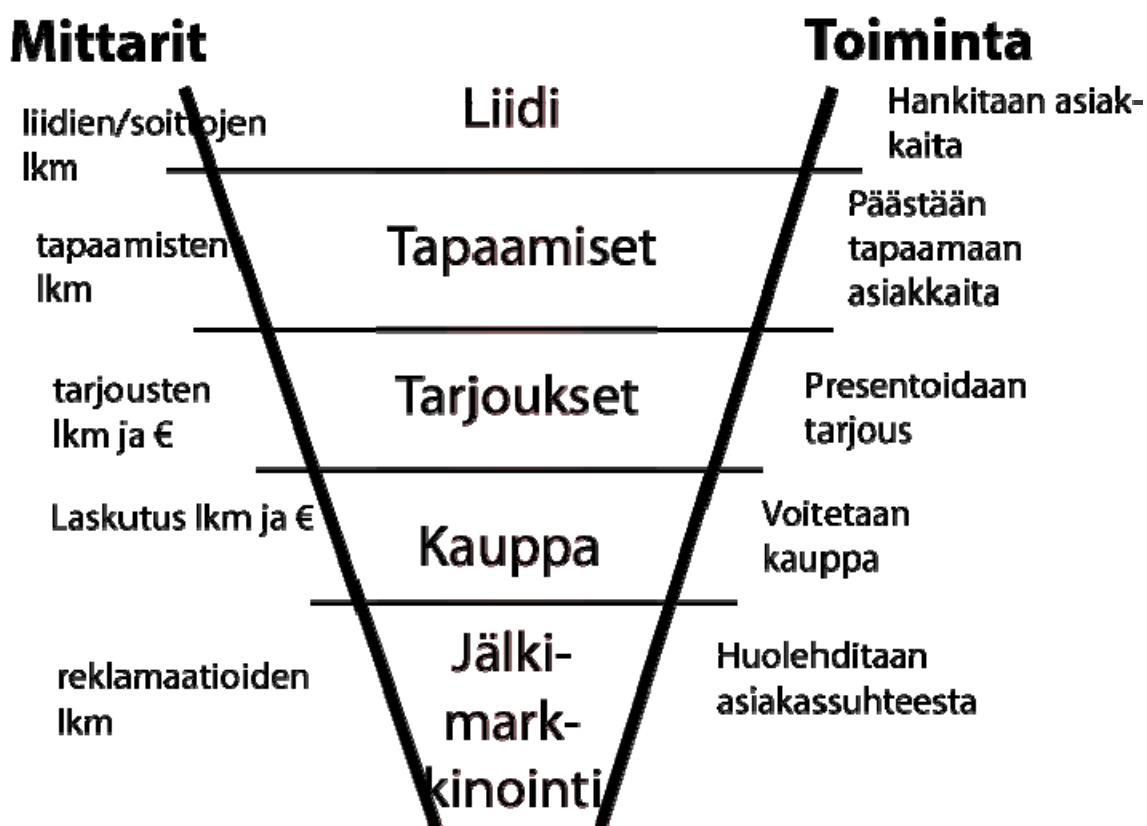
Toisaalta Heiman et al (1998) muistuttaa, että siirtyminen suppiloajatteluun parantaa kommunikointia. Tämäkin tuo yritykselle selkeää etua ja tällä voitaneen ratkaista tämänhetkinen ongelma huonosta tiedonkulusta myynnin ja muiden toimintojen välillä. Silloin kun myyntiprosessista tulee joka osaltaan mitattava myös läpinäkyvyys tulee lisääntymään. Tämä tulee tarkoittamaan parempaa kommunikointia ja ajantasaista informaatioita kaikille toimijoille myyntiprosessin eri vaiheista. Tällöin esimerkiksi logistiikka ja hankintatoimi voivat ottaa tulevaisuuden toteumien perusteella huomioon myyntiprosessin ja siihen liittyvät tilaukset tulevissa ostoissa ja suunnittelussa. Suppiloajattelu on myös leanin periaatteiden mukaista, koska suppilomainen avoimuus ja tilastollinen seuranta kehittävät myyntiä kohti kokonaistehokasta ja ennustettavaa mallia.

Suppiloajattelulla voidaan myös lisätä koko prosessin ennustettavuutta (Heiman et al 1998). Tällöin yrityksen myyntijohdolle tulee selkeä perspektiivi tulevaisuuteen. Yritystä tulee myös helpottamaan tilanne, jossa voidaan jälkikäteen matemaattisen mallin mukaan luoda mallinnus toteumaprosenteista erityyillisille asiakkaille tai eri myyjille. Siten se tukee myös Six Sigman mukaista tilastollista johtamista. Tällöin saadaan hyvinkin eksakteja mallinnuksia tulevaisuuden kassavirrasta ja toteumasta tulevaisuudessa, joka helpottaa yrityksen johdon toimintaa.

Toisaalta, koska suppiloajattelulla saavutetaan avoimuus prosessiin, paranee myös myyntijohdon mahdollisuus johtaa oikeasti tekemistä eikä pelkkiä tuloksia. Myyntijohto pystyy seuraamaan mallin avulla jokaista myyntiprosessin vaihetta ja se pystyy varmistamaan miten toimintaa viedään eteenpäin eri kohdissa. (Heiman et al 1998) Tällöin pystytään paremmin ohjaamaan kokonaisuutta, jolloin aikaa jää paremmin koko prosessin johtamiselle.

Suppiloajattelu tuo selkeät hyödyt organisaatioille:

1. Selkeyttää nykytilannetta ja helpottaa hahmottamaan tarjoaman arvoa
2. parantaa kommunikointia tarjoamalla yhtenäisen näkymän tarjoamaan ja mahdollisuuksiin
3. selkeä perspektiivi tarjoamalla näkymän eri tapauksien vaikutussuhteista toisiinsa
4. parantaa ennustettavuutta koska suppilo tarjoaa näkymän missä vaiheessa mikäkin kauppa todellisesti on menossa
5. Lean-filosofian ja Six sigman laatujohtamisen konkretisointi myyntiorganisaatioille



Kuva 11 Myynnin prosessi hahmotettuna suppilona yhdistettynä eri vaiheiden mittareihin havainnollistaa ja visualisoi prosessin kaikille osapuolille

Kuten kuvassa 11 on nähtävissä, myyntiprosessi kulkee suppilossa läpi koko prosessin alkaen liidien hankinnasta ja päättyen jälkimarkkinointiin.

6.2.1. Myynnin suppilo

Kun myyntiprosessia ja myynnin suppiloa tarkastellaan kokonaisuutena, siihen saadaan monia eri vaiheita ja mittaristoja rakennettua. Alkuosassa myynnin suppiloa täytyy mitata liidien määrää. Jo tätä ennen voidaan prosessissa lähteä mittaamaan liidien haun tehokkuutta, eli ulos lähteviä kontakteja uusille asiakkaille, jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita. Näistä soitoista, postituksista ja muista osista rakentuu yrityksen tulevat kaupat.

Lähtevien puheluiden jälkeen liideistä saadaan valikoitua kunnolliset liidit, joissa asiakkaalla on sellaisia tarpeita, jotka yritys pystyy tyydyttämään. Tässä kohtaa on mahdollista saada ulos prosessista selkeä arvo kuinka monta kontaktia on vaadittu, ennemmin kuin saadaan löydettyksi yksi liidi. Liidien määrää kuvataan numeerisena arvona.

Kun liidiä saadaan työstettyä eteenpäin päästään seuraavaksi yleensä tapaamaan asiakasta. Tällöin mittarina on asiakastapaamisten lukumäärä. Asiakastapaaminen on tapahtuma, jossa on sovittu selkeästi asiakkaan kanssa jonkin asiakkaan tarpeen tyydyttämisestä joka mahdollistaa myyntikäynnin yrityksen myyjälle. Näitä myyntikäyntejä voidaan seurata numeerisena määränä, jolloin selviää montako liidiä generoituu myyntikäynneiksi.

Jos myyntikäynti on ollut toimiva ja onnistunut pystytään seuraavassa vaiheessa asiakkaalle tekemään tarjous. Tällöin mittariksi tulee niin tarjouksen suuruus kuin tarjouksien lukumäärä. Lukumäärän ja euromäärän lisäksi mittausta tehdään myös sen prosenttiosuuden kanssa kuinka moni asiakas generoituu tarjouspyyntöön asti asiakastapaamisista.

Tällaisessa päätöstapaamisessa asiakkaalta koetetaan saada positiivinen päätös tehdä hankinta. Tällöin mittarina on saatujen kauppojen lukumäärä ja koko. Tässä kohtaa tulee mitata myös aikaa, eli kauanko prosessin kulku alkuliidistä kauppaan on kestänyt ja millaisella tilastollisella arvolla sopimus kaupasta on saatu aikaiseksi.

Seuraavassa vaiheessa käynnistyvässä toimitusprosessissa tärkein ominaisuus on laatu, eli oikea-aikaisuus ja asiakastyytyväisyys. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa on selvästi sovittu jokin tietty aikataulu, jolloin tuotteet toimitetaan asiakkaalle. Tämä ajankohta tai sen ylittäminen merkitsee toimitusvarmuuden laskua, joka näkyy myös asiakastyytyväisyyden laskemisena. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata reklamaatioiden määrällä. Toimitusvarmuutta kuvataan päivissä toimitusvarmuuden aikataulun ylityksissä.

Prosessia voidaan tehostaa myös laatua parantamalla, ei vain lisäämällä määrää suppilon yläpäässä liidien muodossa. Tämä tarkoittaa entistä kovemmin tehtävää työtä asiakaiden parissa, jolloin pystytään voittamaan enemmän kauppvoja kilpailijoilta. Samalla se vaatii jonkin erikoisosaamisalueen yritykselle, jolla jokin kyvykkyys täyttyy. Tämä olisi mahdollista myös prosessia hiomalla toimivammaksi, jolloin yritys saisi operatiivi-

sen edun kilpailijoihin nähden. Tällöin laadun johtamista voidaan parantaa myös tilastollisesti Six sigman hengessä.

6.3. Myyntiprosessin mittaaminen

Bosworthin (1995) mukaisesti mittaamisessa tärkeimmät kolme elementtiä ovat läpimenoaikojen seuranta, tilastollinen kaupan koko sekä tilastollinen onnistumisprosentti. Näiden kolmen mittarin avulla voidaan rakentaa tilastollisia malleja myös tulevaisuuden onnistumisista ja tulevaisuuden kaupoista sekä kommunikoida tämä muun organisaation kesken, jotta asiakkaan tarpeet pystytään paremmin tyydyttämään oikea-aikaisella toiminnalla myös jatkossa.

Tärkeä lähtökohta uudelle myyntiprosessille on myös oikeanlaisten mittareiden käyttö. Ihmisten johtamisessa on tärkeää myös Webbin (2003) mukaan ottaa huomioon, että jokainen on tilivelvollistettu myös tekemisen kautta eikä vain tuloksien kautta. Tulokset seuraavat oikean tekemisen seurauksena. Johtamisella voidaan vaikuttaa tekemiseen ja johtamisen kautta myös suunnitellaan oikea tekeminen, jota myyjien pitäisi toteuttaa.

Yksi tärkeä piirre myyntiprosessin hyvyyden arvioinnissa on erilaisten mittareiden onnistuminen ja toimiminen siinä. Mittaamisella saadaan tietoa prosessin toimivuudesta, laadusta sekä tehokkuudesta. Ilman kunnollisia mittareita prosessia ei voitaisi todellisuudessa seurata tai kehittää lainkaan. Se mitä ei voi mitata ei voi myöskään johtaa.

Mittareiden kehittämisessä on lukuisia pieniä ja suurempia vaatimuksia, jotta niistä saadaan toimivia ja organisoituja. Kuten myös Kaplan & Murdoch (1993) kuvasivat, täytyy asetettujen mittareiden olla myös kiinnitettynä yrityksen palkitsemisjärjestelmiin. Yrityksellä on tämänhetkisistä mittareista laskutus ja katetason ylläpitäminen jo tällä hetkellä täysin kiinnitettynä yrityksen palkitsemisjärjestelmään myyjien osalta. Tällöin myyjien kannalta koko huomio kiinnittyy laskutuksen aikaansaamiseen. Tämä ei täysin kuitenkaan tue pitkäaikaista tarvetta saada myyntisuppilo täysin toimimaan ja prosessi avoimemmaksi.

Mittaamisessa tulee yrityksessä kehittää uudet alueet mittaamiseen, jotta prosessin jokaista eri vaihetta voidaan lähteä parantamaan ja seuraamaan. Jokaisella vaiheella tulee olla oma selkeä kokonaisuutensa, jonka kautta on toimintaan myös määrätty tietyt minimistandardit. Nämä minimistandardit ja uudet mittarit ovat myös linkitettyinä yrityksen palkitsemisjärjestelmään, jolloin mittarit alkavat ohjata toimintaa.

Mittarien tulee olla myös Kaplan & Murdochin (1993) viiden periaatteen mukaisia, eli ne tähtäävät asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen tyydyttämiseen, kommunikoivat läpi koko prosessin, ne on asetettu niin funktionaalista toimintaa kuin prosessiakin mittaaviksi, ne kytketään kannustinjärjestelmiin sekä niissä on hyödynnetty benchmarkkausta alan parhailta oppimiseksi. Nämä kriteerit kommunikoivat hyvin myös haastattelujen sekä havaintojen kautta koettua vaikutelmaa case-yrityksen tarpeista.

Mittariston rakentamisessa on tärkeää myös saada siitä mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä, jotta kaikki ymmärtävät miten se toimii. Sen tulisi olla myös asiakaslähtöinen ja ohjata toimintaa siihen suuntaan, mikä tuo asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa tehokkaasti, mutta samalla tukemalla yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita ja pyrkimyksiä. Siten lähtökohtaisesti mittaristossa tulee ottaa huomioon prosessin jokainen vaihe ja niissä tarvittavat työvaiheet.

Case-yrityksen tarpeisiin ensimmäiseksi tarvitaan mittausta prosessin tulevien liidien määrästä. Kaupan keskimääräinen koko on jo tällä hetkellä saatavissa case-yrityksen myyntityöjärjestelmästä ja sitä on myös seurattu. Onnistumisprosentteja sitä vastoin ei ole koskaan seurattu, koska prosessi ei ole ollut avoin eikä mitään tietoja ole juurikaan kommunikoitu läpi organisaation ilman tiedon pimittämistä. Myyntiprosessin muuttaminen suppilomalliseksi edesauttaa myös tämän parantumista.

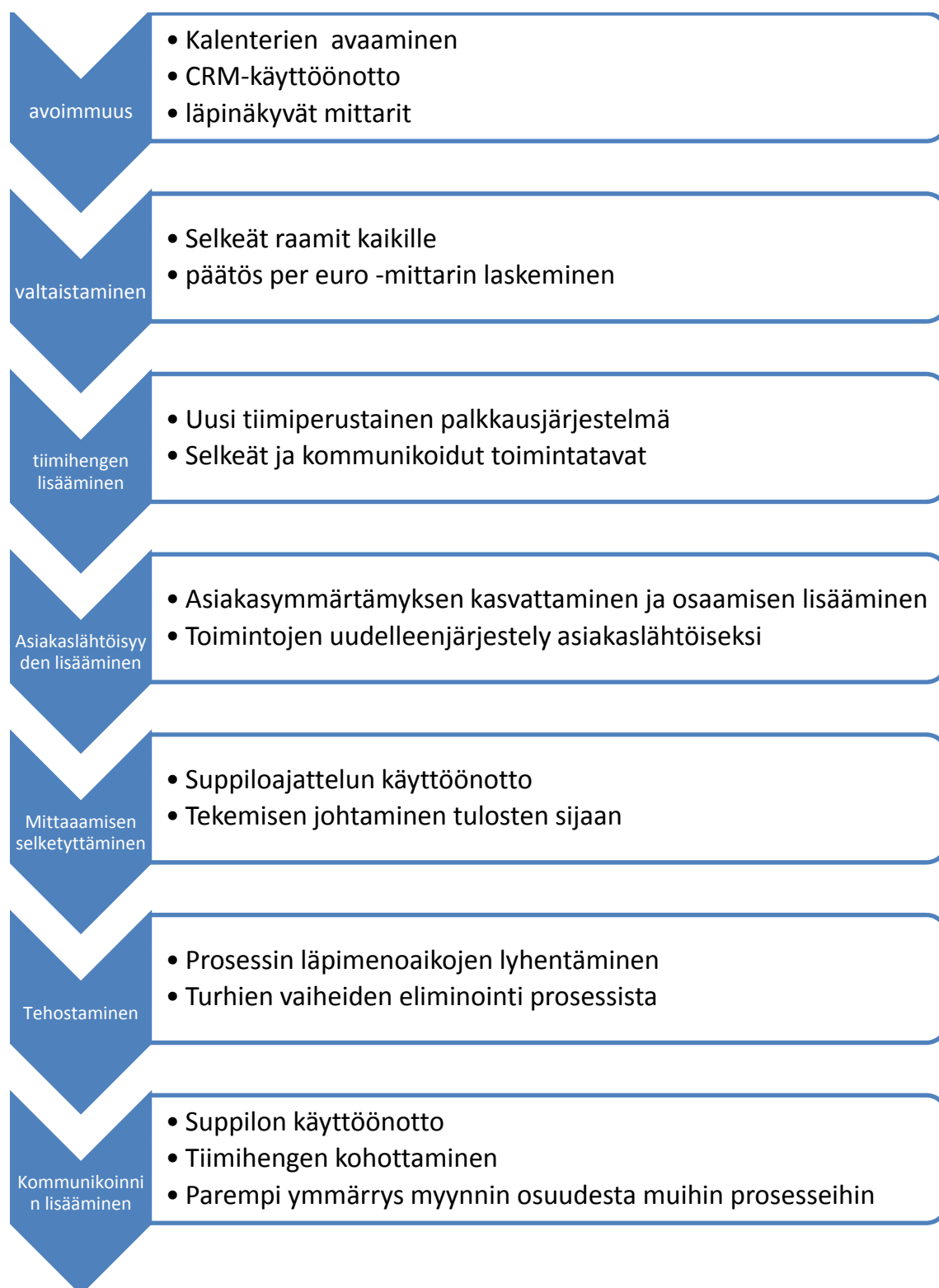
Onnistumisprosenttien mittaamiseksi tarvitaan tietää jokaisen eri myyntiprosessin vaiheen aihoiden määrä, poistuma prosessin vaiheiden välillä sekä on pystyttävä seuraamaan yksittäistä tapahtumaa liidi-vaiheesta toteutuneeksi kaupaksi. Tämä aiheuttaa uusia vaatimuksia yrityksen myyntiprosessin raportoinnille sekä järjestelmälle. Tällä hetkellä yksittäisiä asiakaskohteita ei identifioida, mutta jatkossa jokaisesta tapahtumasta pitäisi tehdä oma projektinomainen toimintansa, jota kuljetettaisiin läpi järjestelmän alusta loppuun.

Jotta toiminta pysyisi ketteränä ja lean-henkisenä, ei järjestelmässä pyöritettävien mittareiden tule olla myyjien toimintaa lisää työllistäviä, vaan lähinnä informaatioin tulisi valmistua muun toiminnan ohessa ja kaiken mittaamisen tulisi tukea asiakkaan liiketoimintaa ja koko prosessin onnistumista. Tällöin yrityksen tulisi miettiä uusien toimintatapojen sekä järjestelmien hankkimista, joilla sekä kommunikointi eri toimintaosien välillä sekä prosessi-informaation tuottaminen sekä mittaaminen tapahtuisivat paremmin prosessin eri osavaiheiden yhteydessä.

Samainen informaatioin lisääminen sekä mittauksen muuttaminen olisi tarpeellista, jotta prosessin läpimenoaikojakin voitaisiin mitata. Tällä hetkellä kokonaisprosessin läpimenoaikoja ei ole mitenkään mitattu. Läpimenoaikojen lyhentämisellä on lukuisia etuja myyntiprosessin tehokkuuden kasvattamisessa. Jos läpimenoaikaa saadaan laskettua, pystytään pienemmällä määrällä henkilökuntaa palvelemaan asiakkaita tehokkaammin. Samalla onnistutaan paremmin palvelemaan asiakkaita ja toimittamaan asiakkaille heidän tarvitsemansa ratkaisut nopeammin ja oikea-aikaisemmin.

Yritykselle sopivia mittareita ovat siten kuvassa 12 esitetyt vaihtoehdot: liidien ja soittojen lukumäärä viikossa, tapaamisten lukumäärä viikossa, tarjousten lukumäärä ja euroääräinen summa viikossa, saadut kaupat viikossa euroina ja lukumääränä sekä reklamaatioiden lukumäärä viikossa tehdyistä kaupoista. Tämän lisäksi tulee yrityksen seurata koko prosessin keskimääräistä läpimenoaikaa, joka antaa kuvan myyntiprosessin tehokkuudesta. Samoin suppilon onnistumisprosentti antaa kuvan laadusta ja edesauttaa eri prosessin vaiheissa olevien aihoiden todennäköisen myynnin hahmottumista.

Suurena puutteena yrityksen kaikessa myyntitoiminnoissa on tällä hetkellä hyvän asiakkuudenhallinnan puute. Tätä lisää vielä asiakkuudenhallintajärjestelmän puuttuminen yrityksen käytöstä, jota ilman asiakkuusprosessien kehittäminen on haasteellisempaa ja vaatisi myyjiltä paljon työtä, jotta kaikkia tarvittavia mittareita voitaisiin toteuttaa. Siten yrityksen tulisi käynnistää projekti myös asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottoon, jotta mittaaminen ja raportointi helpottuisivat.



Kuva 12 Yhteenveto tarvittavista kehityskohteista yrityksessä sekä niiden mahdollistavat toimenpiteet

6.4. Lean-filosofian tuoma hyöty verrattuna perinteisiin myynnin johtamisen menetelmiin

Lean-filosofiaa on tavallisimmin pidetty vain tuotannon johtamisen teoriana, eikä sitä ole hyödynnetty myynnin johtamisessa. Lean-filosofia soveltuu kuitenkin varsin hyvin käytettäväksi myös myynnin johtamisen viitekehyksenä perinteisen tuotannon johtamisen lisäksi. Lean-filosofia yhdistää ja tuottaa lisää uusia ominaisuuksia perinteisiin myynnin johtamisen teorioihin. Läheisimmin lean-filosofia yhdistää useita myynnin johtamiseen liittyviä asioita toisiinsa uudella tavalla, joka luo lisäarvoa myynnin johtamiseen ja myynnin prosessien kehittämiseen. Lean-toiminnassa pyritään kevyeen ja ketterään toimintatapaan.

Perinteisesti lean-filosofia painottuu vahvasti hukkien poistamiseen. Myös myynnissä voidaan prosessia tarkastella hukkien eliminoimiseksi prosessista. Tämä näkyy myös case-yrityksen toiminnassa, jossa prosessista voitaisiin eliminoida asiakkaan kannalta arvoa tuottamattomat osat. Arvoa tuottamattomia osia tutkimushetkellä prosessissa oli esimerkiksi raportoinnissa, jossa myyjät joutuivat tekemään paljon tuottamatonta työtä raportoidakseen asiakkaan kanssa sovituihin asioihin. Samoin prosessissa tehtiin asiakkaalle asiakkaan kannalta turhia käyntejä, joita myös voitaisiin pitää hukkana.

Toisaalta lean-menetelmä painottaa vahvasti koko prosessin asiakaslähtöistä tulkintaa, jossa koetetaan jatkuvasti luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tällöin myynnissä käännetään prosessin ajattelu lähtemään liikkeelle loppuasiakkaasta, jolloin mikäli loppuasiakas ostaisi tuotteita tai palveluita, paranisi myös yrityksen tulos. Case-yrityksellä tämä tarkoittaisi, että ei yritettäisi myydä vain yksittäistä kuntosalilaitetta liikuntakeskukseen, vaan lähdettäisiin tukemaan liikuntakeskuksen asiakashankintaa soveltuvilla laitteilla ja argumenteilla.

Niukan ja ketterän toimintatavan yhdistäminen jatkuvaan arvonaluontiin loppuasiakkaalle on uudenlainen lähestyminen, joka on erittäin ajankohtaista vaikeassa maailmantaloudellisessa tilanteessa. Tämä luo toiminnalle uusia haasteita myös mitattavuuteen ja mittareihin, mutta edesauttaa ja vahvistaa lean-myyntiä ajankohtaisuutta ja toimivuutta.

Lean-tuotantamittareihin mukana Six Sigma mukana tilastollisen tarkastelun, joka soveltuu hyvin myynnin prosessin ajatteluun suppilomaisella ajattelutavalla. Tällöin koko pro-

sessista saadaan tehtyä lean-painotuksen mukaisesti erittäin läpinäkyvä ja siten helpommin hallittava.

Samalla lean tuo prosessiin lisää matalaa organisaatiorakennetta ja siten nopeutta reagoida erilaisiin nopeasti muuttuvan maailman haasteisiin. Tämä korostuu lean-filosofiassa päätösten jalkauttamisen kautta, koska leanissa päätökset halutaan jalkauttaa mahdollisimman lähelle suorittavaa tasoa. Tällöin myös sitoutuminen ja omistautuminen saadaan tärkeäksi osaksi jokaisen työntekijän arkea. Tämä luo mahdollisuuden ”minä” ajattelun muuttamisesta ”me” asenteeseen myös myynnissä.

Toiminnan kannalta lean-menetelmä mukaan perinteisestä myynnin johtamisesta eroavan tavan ajatella tekemistä enemmän kuin lopputulosta. Lean-filosofiassa ajatellaan jatkuvaa kehittymistä, joten toiminnassa pyritään johtamaan oikeita tekoja. Oikein tehdyt teot luovat tuloksen lopputuloksenaan, mutta johtamisen tulisi kannustaa tekemään asioita eikä vain odottamaan tuloksia. Siten lean painottaakin myynnissä vahvasti suppiromallista rakennetta, jossa prosessin alkupää ja oikeat teot luovat onnistuneen lopputuloksen.

Lean-menetelmä tuo myös kehitystoimintaan omat erityisvaatimuksensa. Leanin periaatteena on Kaizenin kautta jatkuva kehittyminen, joka myös haastattelujen kautta oli yrityksen johdon tavoitteena. Jatkuvan kehittämisen kautta myös kehitysprosessin kanssa tulisi käyttää selkeää ja yksinkertaista mallia, jossa suunnitellaan hyvin mitä aiotaan kehittää ja seurataan toteutettujen kehitystoimenpiteiden onnistumista jatkuvalla syötöllä PDCA-syklin mukaisesti.

Monissa organisaatioissa on jo käytössä leaniin verrattavia osia myös myynnin johtamisessa. Nämä ovat kuitenkin usein irrallisia, eikä niiden välisiä yhtäläisyyksiä ole nähtävissä läpinäkyvästi. Siten kokonaisuuden ajattelu lean-filosofian kautta kokoaa yhteen tärkeitä asioita ja yhdistää samaan ajatteluun korkeaa laatua, niukkuutta ja asiakkaan suunnasta tarkasteltavaa toimintaa jalkauttamalla tämän organisaatioissa jokaisen työntekijän vastuulle.

6.5. Arvio tutkimuksen onnistumisesta

Tutkimuksen suorittaminen onnistui hyvin, koska niin yrityksen henkilökunta kuin johdokin suhtautuivat tutkimukseen positiivisesti. Kaikki haastateltavat antoivat oman näkemyksensä asioista mielellään ilman ongelmaa tai pelkoa haastattelujen värittyneisyydestä. Myös ilmapiiri haastattelutilanteissa oli hyvä ja teemahaastattelumalli ilman pakotettua struktuuria sopi rentoon keskusteluilmapiiriin paremmin kuin täysin strukturoitu haastattelumalli.

Haastatteluaineisto kuvaa hyvin läpileikkausta yrityksen henkilöstöstä, koska kaikkia yrityksen myyjiä haastateltiin. Haastattelujen luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelut tehtiin useamman kuukauden aikana, jolloin olosuhteet ja tilanteet saattoivat muuttaa myyjien mielipiteitä haasteellisen taloudellisen tilanteen edessä.

Tutkimuksessa ja haastatteluissa haettu tieto on ollut luonteeltaan näkemyksellistä, koska haastateltavilta on haettu heidän henkilökohtaista kokemustaan tutkittavasta ongelmasta.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa käytetty case-tutkimusmenetelmä, jossa havainnointia suoritettiin usean kuukauden aikana hyvin lähellä tutkittavaa organisaatioita. Tämä saattaa värittää mielipiteitä ja vaikuttaa siten tutkimustulokseen. Toisaalta pitkäkestoinen havainnointi sekä vuorovaikutus tutkittavan organisaation kanssa ovat mahdollistaneet huomattavan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ongelmasta.

Tutkimustuloksen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös teemahaastattelussa kysymysten asettelujen johdattelevuus. Kyselyt pyrittiin toteuttamaan siten, ettei asiaa johdateltu haastateltaville, vaan lähinnä aihepiirejä annettiin haastateltavan mietittäväksi. Tällä tavalla pyrittiin saamaan mahdollisimman omia vastauksia ilman tutkijan värittämistä. Luonnollisesti jossain määrin haastattelun suorittajan näkemys näkyy aina kyselyn tekemisessä.

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu perinteisesti käyttäen kriteereinä validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetissa kyseenä on tutkimuksen kyky tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta.

Käsitteet ovat ennemminkin käytössä kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, ja niiden sopivuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin on kyseenalaistettu. Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuden kautta. Tällöin tarkastellaan tulkinnan osuvuutta. (Hirsijärvi et al. 2007) Reliabiliteetti voidaan nähdä siten, että tutkittaessa samoja henkilöitä eri ajankohdina sama tulos saadaan aikaiseksi. Vastaavasti voidaan nähdä, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tutkiessaan samaa kohdehenkilöä. (Hirsijärvi & Hurme 2000)

Lean-myyntin johtamisesta ei ole juurikaan tehty laaja-alaista tutkimusta, mikä ilmenee myös tämän tutkimuksen teoriaosuudessa. Siten tutkimuksen luotettavuutta suhteessa muuhun tutkimukseen on varsina hankala arvioida. Samalla se kuitenkin luo tutkimukselle uutuusarvoa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää tavoitteen ja asetettujen tutkimuskysymysten mukaisena. Tulokset antavat yritykselle kuvan tutkimushetken myyntiprosessista sekä siinä haastattelujen kautta havaituista kehityskohteista. Tutkimuksen päätelmät antavat teoriasoveltuvia ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi sekä suuntaviivoja kehityskohteiksi. Tutkimustavoitteita voidaan siten pitää täytettyinä. Uskon tutkimuksen antaneen myös yritykselle sen kaipaaman tiedon myyntiprosessin nykyisestä tilasta sekä mahdollisuuksista kehittää prosessia asiakaslähtöisemmäksi ja tehokkaammaksi.

6.6. Jatkotutkimusideat

Suomessa ei ole vielä juurikaan tutkittu lean-metodien yhdistämistä myynnin johtamiseen ja myynnin ohjaukseen. Tämän tutkimuksen perusteella lean-henkinen myyntiprosessi tarjoaa uusia näkökulmia perinteiseen myynnin johtamisen teoriaverkostoon. Erityisesti pienille yrityksille on havaittavissa parannusmahdollisuuksia siirryttäessä lean-pohjaiseen myynninohjaukseen.

Tämän työn perusteella tietämystä lean-menetelmiin perustuvasta myynnin johtamisesta voitaisiin tutkia laajemmassa mittakaavassa suomalaisissa yrityksissä. Jo nykyisellään

useissa yrityksissä käytetään lean-metodeja myös myynnin ohjauksessa usein kuitenkin tiedostamatta niiden kokonaiskuvaa. Mikäli nämä menetöt tiedostettaisiin tarkemmin, olisi niitä myös mahdollista kehittää systemaattisemmin. Siten jatkossa voitaisiinkin tutkia miten suomalaisissa yrityksissä tällä hetkellä hyödynnetään lean-metodeja myynnin johtamisessa.

Toisaalta koska tutkimuksen kohdeyrityksellä oli tutkimuksen tekohetkellä käynnissä laajoja yritysjärjestelyitä, voisi niiden vaikutusta myynnin johtamiseen tutkia tarkemmin. Tässä työssä ei tutkittu miten yritysjärjestelyt tai tytäryritykset vaikuttavat myyntiin ja myynninohjaukseen, mutta näiden vaikutuksista ja mahdollisuuksista voisi tutkia tarkemmin.

Tässä työssä keskityttiin vain hakemaan kehityskohteita ja kehitystapoja yrityksen myyntiprosessissa. Varsinaisesti uuden myyntiprosessin suunnittelu ja implementointi jäivät ulkopuolelle tutkimuksesta. Uuden myyntiprosessin implementointi olisi kuitenkin tärkeä tutkimuskohde jatkossa ja tarjoaisi paljon lisätietämystä myös tässä tutkimuksessa esitettyjen kehitysehdotusten toimivuudesta.

Koska yrityksellä ei ollut vielä CRM järjestelmää käytössään, pitäisi tutkia myös miten tällaisia järjestelmiä voitaisiin hyödyntää myynnin ohjauksessa ja myynnin johtamisessa. Myynnin johtamisen kannalta asiakkuudenhallintajärjestelmät tarjoavat lukuisia mahdollisuuksia, mutta niiden toiminta vaatisi jatkotutkimusta erityisesti niiden implementointivaiheessa, jotta järjestelmästä saataisiin kaikki mahdolliset hyödyt käytettyä.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, Iris (1999). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. <http://www.metodix.com/testi/harri/metodit/iris2.vierailtu.5.2.2010>.

Anderson, C. (2008), "The long tail: why the future of business is selling less of more", Hyperion Books, New York, NY, available at: www.Amazon.com,

Anttila, Pirkko (1999). Tapaustutkimus. <http://www.metodix.com/metodi/pirkko.Lokakuu.2002>

Bosworth, M. 1995. Solution Selling. McGraw-Hill. New York.

Cortada, J. 1993. Implementing quality in sales organization. Quality progress September. p 67-70.

Cravens, D.W. et al, 1993. Incorporating a quality improvement prespective into measures of salesperson's performance. Journal of Personal Selling and Sales Management. 13 (Winter): 1-14

Crosby, P 1979. Quality is Free. McGraw-Hill.

De Feo, Joseph A.; Barnard, William (2005). JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.

Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dodd, D. 2009. Can Lean-Improve Sales?. julkaistu PrintPlanet yhteisössä 16.2.2009. (<http://printplanet.com>) luettu 1.10.2009.

Donaldson, B. 1998. Sales management: theory and practice. Basinstoke, Macmillan. 378 s.

Donaldson, B. 2007. Sales management: principles, process and practice. New York, Macmillan. 376 s.

- Ferguson, R. 2009. How Product and Marketing Managers Can Increase Sales in a Frustrating Market <http://www.salesperformance.fi>, luettu 10.8.2009
- Futrell, C.M. (2008), Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service, McGraw-Hill Irwin, New York, NY, pp.10e.
- Hamel G. Prahalad, C.K. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review May-June 1990
- Hannus, J 1995. Prosessijohtaminen. 4. painos, Jyväskylä, HM&V Research Oy, 368 s.
- Haque B, James-Moore M. 2004. Applying Lean-Thinking to new product introduction. Journal of Engineering Design. Vol 15. No. 1. pp 1-31.
- Harry, M. Schroeder, R. 2000. Six Sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York. Doubleday a division of Random House. 291s.
- Heiman, S. Sanchez, D. Tuleja, T. 1998. The New Strategic Selling. Warner Books. London
- HR Chally. 2006. Total Quality Sales Management – Measurable increases in productivity and reductions in turnover. 12 s. http://www.psycheselling.com/TQSM-ExecBrief_email.pdf
- Kajaste, V., Liukko, T. 1994. LEAN – toiminta, suomalaisten yritysten kokemuksia. MET Tekninen tiedotus 6/94. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere. 105 s.
- Kaplan, R. Murdoc, K.L. 1991. Core process redesign. The McKinsey Quarterly, No.2, pp 27-43.
- Karjalainen, T. Karjalainen, E. 2002. Six Sigma - Uuden sukupolven johtamis- ja laatu menetelmä. Laatutieto Oy. Hollola. 190 s.
- Kasper, J. 2002. Short Cycle Selling : Beating Your Competitors in the Sales Race. McGraw-Hill Professional. 290 s.
- Katzenbach, J. Smith, D. 2003. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. New York. HarperCollins.

Kouri, I. 2009. Toyotan filosofiasta lean-toiminnaksi. Tuotekonseptit seminaari 29.4.2009. Tampere-talo.

Laamanen K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön, Laatu-keskus.

Lillrank, P. Laatumaa. Johdatus japanilaiseen talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gaudeamus. Helsinki. 277s.

Ludvig, G. 2004. Power Selling: Seven Strategies for Cracking the Sales Code. Chigago. Dearborn Trade Publishing, Kaplan Group. 258 s.

Miller, R. 2006. Taming the volatile sales cycle. MIT Sloan Management Review. Winter 2006. Vol 47. No2. pp 10 – 13.

Miller, R.B., Heiman, S.E., Tuleja, T., Marriot, J.W. (2005b), The New Strategic Selling: The Unique Sales System Proven Successful by the World's Best Companies, Warner Business Books, New York, NY, .

Morris, Michael. Pitt, L. Honeycutt, E. 2001. Business-to-business Marketing; A strategic approach. 3rd ed. Sage Publications.

Pande, P. 2000. The Six Sigma way : : how GE, Motorola, and other top companies are honing their performance. McGraw-Hill. New York. 422s.

Pande, P. Holpp, L. 2001. What is Six Sigma?. McGraw-Hill Professional. New York. 97 s.

Pine, B.J. 1993. Mass Customizing Products and Service. Planning Review. July 1993 Vol. 21, No4, p 20.

Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press. New York. 396 s.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage. Free Press. New York

ReVelle, J. 2002. Manufacturing handbook of best practices: An innovation, productivity and quality focus. Boca Raton. St. Lucie Press. 435 s.

Satark, Y. 2007. The sales funnel explained. Julkaistu 9.4.2007, <http://www.entrepreneurs-journey.com>

Slack, N. Chambers, S., Johnston, R. 2004. Operations Management. 4th Edition. Prentice Hall.

Stalk, G. Evans, P. Schulman, LE. 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review, Vol.70, No. 2, March-April, pp. 57-70.

Stewart, T. A. 2006. Jeffrey R. Immelt – Growth as a Process. Harvard Business Review. June 2006. p.60-70.

Suomen yrittäjät, Finnvera. PK-yritysbarmetri 1/2008.

Tanskanen, M. 2003. Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Joensuu: Joensuun yliopisto. viitattu 9.11.2009. <http://www.joensuu.fi/geo/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf>

Treacy, M. Wiersma, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review January-February 1993. pp 84-93.

Tull, J. (2006), Exceptional Selling: How the Best Connect and Win in High Stakes Sales, Wiley, New York, NY, .

Webb, M.J. 2003. How to Avoid the Four Most Common Mistakes of Sales Process Mapping. Published 17.2.2003. <http://www.isixsigma.com>

Williams J.D., Everett, R. Rogol, E. 2009. Will the human factors of relationship selling survive in the twenty-first century?. International Journal of Commerce and Management Vol. 19 No. 2, 2009 pp. 158-175

Womac, J. Roos, D.T. 1990. The Machine That Changed the World. New York. Rawson Associate. 323s.

Womac, J. & Jones, D.T. 2003. Lean-Thinking. New York. The Free Press. 396s.

Womac, J. & Jones, D.T. 2005. Lean-Solutions. New York. The Free Press. 355s.

Zeimann, M. 2009. "Surkea markkinointi kaataa suomalaisyrityksiä". Yle Uutiset. julkaistu 7.12.2009. saatavissa

http://yle.fi/uutiset/teksti/talous_ja_politiikka/2009/12/surkea_markkinointi_kaataa_suomalaisyriyksia_1243496.html

Ziglar, Z. 2003, *Selling 101: What Every Successful Sales Professional Needs to Know*, Thomas Nelson Books, Nashville, TN, .

LIITTEET (1 kpl)

TEEMAHAASTattelun runko ja kysymykset:

1. Millaisena koet nykyisen myyntiprosessin? Kuvaile omaa toimintaasi prosessissa?
2. Millaisena hahmotat prosessin?
3. Miten koet, että myyntiprosessia johdetaan tällä hetkellä?
4. Millaisia kehityskohteita koet myyntiprojektissa olevan? Miksi toivoisti tällaisia kehityksiä?
5. Miten kehittäisit myyntiprosessia?
6. Miten toivoisit, että myyntiä johdettaisiin yrityksessä?
7. Mitä turhaa koet myynnin prosessissa olevan?
8. Kuinka näet myynnin ja yrityksen toiminnan asiakkaan suunnasta? Luoko toiminta asiakkaalle lisäarvoa?
9. Kuinka paljon ja millaisia päätöksiä saat tehdä myyntiprosessissa? Koetko, että muut saavat tehdä päätöksiä ja ottavatko he vastuuta?
10. Miten toimintaa mitataan? Kuinka toivoisit sitä kehitettävän?
11. Millaisia työkaluja myynnissä käytetään?